

Heidi Rönkkö ja Samuli Kemppainen

Sisäinen markkinoinnin ja sisäisen viestinnän tilan selvittäminen ja kehittäminen Imagon-konsernissa



Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

2020



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä(t): Rönkkö Heidi & Kemppainen Samuli

Työn nimi: Sisäisen asiakaspalvelun ja sisäisen markkinoinnin tilan selvittäminen ja kehittäminen Imagon-konsernissa

Tutkintonimike: Insinööri (ylempi AMK), teknologiaosaamisen johtamisen koulutus

Asiasanat: sisäinen viestintä, sisäinen asiakaspalvelu, sisäinen markkinointi, organisaatioviestintä, tiedotus, työilmapiiri, vuorovaikutus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen sisäisen markkinoinnin ja sisäisen viestinnän tila kyselytutkimusmenetelmää hyödyntäen, ja kartoittaa tarvittavat kehitystoimenpiteet. Kohdeyrityksenä oli liikepaikkamainonnan alalla toimiva suomalainen yritys, joka valmistaa ja myy valomainos- ja sisämiljööt tuotteita sekä opasteita. Yrityksen liiketoiminta on projektiliiketoimintaa, jossa prosessien mukainen toimintamalli ja sujuvat yhteistyö- ja viestintätaidot ovat merkittäviä tekijöitä yrityksen toiminnassa. Kehitystyön tutkimustavaksi valittiin toimintatutkimus, joka soveltuu tämän tyyppisen tutkimusongelman tutkimiseen hyvin.

Kyselytutkimuksen kysymykset tehtiin hyödyntäen aiheisiin liittyviä teorioita sekä omakoh- taista tuntemusta kohdeyrityksen prosesseista ja toimintatavoista. Tutkimuksessa keski- tyttiin selvittämään esimiestyöskentelyn, esimiesviestinnän, työyhteisöviestinnän ja yh- teistyön sekä kohdeyrityksen yleisen viestinnän tilaa. Kyselytutkimuksessa selvitettiin li- säksi vastaajien mielipiteitä omista asiakaspalvelu- ja viestintätaidoista yrityksen sisällä. Kyselytutkimuksessa olivat mukana kaikki kohdeyrityksen yhtiöt ja henkilöstöryhmät. Ky- selytutkimus suoritettiin verkossa tai käsin täytettävällä kyselylomakkeella, ja siihen vas- tattiin anonymisti. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kyselytutkimusta hyödyntäen niitä tekijöitä, joita kohdeyrityksessä tulisi kehittää sisäisen asiakaspalvelun ja sisäisen viestin- nän parantamiseksi. Kehittämiskohteet ja niiden saavuttamiseksi tehdyt toimenpide-eh- dotukset tehtiin niiden huomioiden pohjalta, jotka kyselytutkimuksessa nousivat esille ja joiden kehittämällä analysoitiin olevan suurin merkitys sisäisen asiakaspalvelun ja sisäi- sen viestinnän parantamisessa yrityksessä.

Tutkimusraportin teoriaosuus on jaettu kahteen isompaan kokonaisuuteen, joissa toi- sessa tarkastellaan sisäistä asiakaspalvelua ja toisessa sisäistä viestintää. Molemmat ai- healueiden teoriaosuudet koostuvat pääteemasta sekä siihen liittyvistä muista tarkenta- vista osa-alueista.

Abstract

Author(s): Rönkkö Heidi & Kemppainen Samuli

Title of the Publication: The investigation and developing of internal marketing and internal communication at Imagon Group

Degree Title: Master of Engineering, Technology Competence Management

Keywords: Internal communication, internal customer service, internal marketing, organization communication, publicity, work atmosphere, interaction

The goal of this research was to investigate and determine development areas for internal marketing and internal communication at target company using a survey method. The target company is a Finnish family company working at business advertising field. Company produces and sells illuminated and non-illuminated signs, interior signs and guide signage. Company's business is project-based where process based operating models and fluid collaboration and communications are important. Activity analysis was used for research method since it worked best for this type of work.

The questions for the survey were made with help of related theories and personal knowledge of processes and working habits at target company. The main areas of interest in the survey were management and management communications, work community communication and collaboration and general communication. The survey was also used to ask for personal opinions on answerers own customer service and communication skills inside the company. The survey included all work groups at the company, and it was conducted electrically via internet page or with printed version. Survey was answered anonymously. Main goal was to find factors that needed development to better internal customer service and internal communications. The development areas and operation suggestions to achieve them were found by analysing survey results and determining the areas with biggest impact on the issues.

The theory part of this research report has been divided to two bigger wholeness, one for internal customer service and other for internal communication. They both consist of main theme and additional specifying parts that were deemed necessary to be included.

Sisällys

1	Johdanto	4
1.1	Tutkimuksen tausta	4
1.2	Tutkimusongelma	5
1.3	Tutkimuksen tavoite	5
1.4	Tutkimuksen rajaukset	5
2	Kehitystyön tutkimustapa sekä toiminnallinen ja teoreettinen viitekehys	6
2.1	Tutkimustapa	6
2.2	Toiminnallinen viitekehys	7
2.3	Sisäisen markkinoinnin teoreettinen viitekehys	7
2.4	Sisäisen viestinnän teoreettinen viitekehys	7
3	Palvelulla on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoiminnassa	9
3.1	Asiakassuhteet koko yrityksen vastuulla	9
3.2	Palveluiden tärkein piirre on prosessiluonne	10
4	Sisäinen asiakkuus ja sisäiset palvelutoiminnot	12
5	Sisäinen markkinointi	14
5.1	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet suhdenäkökulmasta	14
5.2	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet palvelukulttuurin näkökulmasta	15
5.3	Sisäisen markkinoinnin johtaminen	15
5.4	Kohti sisäistä markkinointia	16
5.5	Yrityskulttuuri ja yrityksen sisäinen ilmapiiri	18
5.6	Sitoutumisen merkitys työyhteisössä	19
6	Organisaatiokulttuuri	21
6.1	Organisaatiokulttuurin tehtävät	22
6.2	Työkulttuuri ja työyhteisö	23
6.3	Työilmapiirin merkitys	25
6.4	Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät	26
7	Työyhteisön yhteistoiminta	28
7.1	Moniammatillinen yhteistyö	29
7.2	Tiimit	30
7.3	Vuorovaikutus työyhteisössä	31

7.4	Vuorovaikutuksen merkitys sisäisessä asiakaspalvelussa.....	32
7.5	Motivaatio.....	34
8	Työyhteisöviestintä.....	36
8.1	Åbergin viestintäpizza	37
8.2	Sisäinen ja ulkoinen viestintä	39
9	Viestinnän tarkoitus työyhteisössä	40
10	Sisäinen viestintä	41
10.1	Viestinnän suunnittelu yrityksessä.....	41
10.1.1	Perusmäärittelyt ja analyysit	42
10.1.2	Viestintästrategia	43
10.1.3	Viestintäsuunnitelma.....	45
10.2	Arkiviestintä.....	47
10.3	Perehdyttäminen.....	47
10.4	Informointi	48
10.5	Projektiviestintä	49
10.6	Sisäisen viestinnän käytännöt	50
10.6.1	Kasvokkaisviestintä.....	51
10.6.2	Painetut kanavat	52
10.6.3	Sähköiset kanavat	53
10.7	Kansainvälinen organisaatio ja monikulttuurisuus	55
10.8	Viestinnän häiriöt.....	56
10.9	Viestinnän kehittäminen ja toimintaympäristön muutos	58
10.9.1	Uudet ja vanhat työyhteisö- sekä viestintämallit.....	58
10.9.2	Kulttuurin muutos modernista postmoderniin ja transmoderniin	59
10.10	Viestintä käytännön tasolla.....	60
10.10.1	Viestinnän taustatekijät	61
10.10.2	Kirjoittaminen	61
10.10.3	Puhekieli, esiintyminen ja vuorovaikutus	64
11	Esimiesviestintä	67
11.1	Keskusteleva johtaminen	68
11.2	Erilaisia viestintätilanteita	70
11.2.1	Palaute	70
11.2.2	Kehityskeskustelu	71

11.2.3	Valintahaastattelu	71
11.2.4	Motivointi ja delegointi.....	72
11.2.5	Muutos- ja kriisiviestintä	72
11.2.6	Muut työviestintätilanteet	73
12	Kyselytutkimus	75
12.1	Mittaaminen	75
12.2	Aineiston käsittely ja tiivistäminen	76
12.3	Havaintojen vertailu.....	77
13	Yhteenveto.....	78
	Lähteet.....	80
	Liitteet	

1 Johdanto

Kehitystehtävän aiheena oli sisäisen asiakaspalvelun ja sisäisen markkinoinnin tilan selvittäminen ja kehittäminen Imagon-konsernissa.

Tästä julkisesta versiosta on salattu kohdeyrityksen esittely, tutkimustulokset sekä kehityskohteet ja toimenpidesuosituksukset.

1.1 Tutkimuksen tausta

Aihe tuli yrityksen silloiselta toimitusjohtajalta, joka katsoi, etteivät selvittävät asiat toimineet yrityksessä sillä tasolla kuin niiden kehittyvässä ja liikevaihtoaan kasvattamaan pyrkivässä yrityksessä pitäisi olla. Aihe tuli keskusteluun joulukuussa 2018 muutama kuukausi koulutuksen alkamisen jälkeen. Alun perin kehitystehtävä koostui kolmesta osa-alueesta, sisäisestä asiakaspalvelusta, sisäisestä viestinnästä ja yhteistyöstä. Teoreettista viitekehystä ja tutkimusmenetelmää alettiin miettiä samaan aikaan teoriatietojen keräämisen kanssa kevään 2019 aikana. Samalla kehitystehtävän pääkohdat tarkentuivat koskemaan kahta pääaihetta, sisäistä markkinointia ja sisäistä viestintää. Ne sisälsivät itsessään kaikki aiemmat tarkastelukohteet, ja limittyivät sopivasti toistensa kanssa ilman alkuperäisen jaottelun päällekkäisyyksiä.

Kehitystehtävä katsottiin alusta asti sen verran laajaksi, että se olisi järkevintä toteuttaa kahden opiskelijan tekemänä. Lisäksi aihealueet limittyivät ja olivat muuten kytköksissä toisiinsa niin vahvasti, ettei erillisten tutkimusten teko tuntunut mielekkäältä. Työ jaettiin niin, että Heidi Rönkkö tutustui ja kirjoitti teoriaosuuden sisäisestä markkinoinnista, ja Samuli Kemppainen sisäisestä viestinnästä. Tutkimus kyselyineen, analyysineen ja kehityskohteineen tehtiin yhteistyössä. Lopputuloksena oli yksittäisiä töitä laaja-alaisemmin ja syvemmin yrityksen sisäisiin toimintoihin pureutuva tutkimus.

Yrityksen sisäisen markkinoinnin ja sisäisen viestinnän tila selvitettiin kyselytutkimuksella, joka toteutettiin kahden viikon aikana helmi-maaliskuussa 2020. Kysely lähetettiin kaikille Imagon-konsernin työntekijöille Kajaanin ja Kangasalan tehtailla sekä Ruotsin ja Norjan tytäryhtiöissä. Kysely tehtiin suomeksi ja englanniksi. Vastausten perusteella etsittiin aiheiden kipupisteet ja kehityskohteet sekä määritettiin suunnitelmia jatkotoimille.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmaksi määritettiin aiheen mukaisesti sisäisen markkinoinnin eli yhteistyön, sekä sisäisen viestinnän haasteet yrityksessä. Lähdimme etsimään syitä siihen, miksi ja missä kohtaa viestintä ei ollut tarpeeksi kattavaa ja missä kohdissa yhteistyön tekeminen varsinkin osastojen välillä jätti toivomisen varaa. Tutkimusongelman keskiössä olivat esimiestyöskentely, työyhteisön viestintä ja yhteistyö, sekä yleinen viestintä ts. informaativiestintä.

1.3 Tutkimuksen tavoite

Kehitystyön tavoite oli kartoittaa Imagon-konsernin sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin nykytila, analysoida mistä haasteet johtuvat, ja tehdä toimenpide-ehdotukset asioiden korjaamiseksi. Päättävöitteena oli saada entistä parempi kokonaiskuva yrityksen tilanteesta tällä hetkellä, jotta ongelmiin päästäisiin etsimään helpommin ratkaisuja. Samalla kyselyn toivottiin antavan entistä selkeämpi kuva työntekijöiden motivaatiosta, viihtymisestä ja sitoutumisesta yrityksen linjaan, päätöksiin ja tulevaisuuteen. Näihin toissijaisiin asioihin kysely antoi jonkin verran tietoa yleisen mielipideilmapiirin ja kyselyyn osallistumisen innokkuuden kautta.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Kyselytutkimus lähetettiin kaikille Imagon-konsernin työntekijöille, toimihenkilöille, ylemmille toimihenkilöille ja esimiesasemassa toimiville. Kysely toimitettiin Suomeen, Ruotsiin ja Norjaan, ulkomaille englanninkielisenä. Kyselyn vastaajista rajattiin pois ainoastaan vasta aloittaneet työntekijät.

Tutkimusalue ja kysymykset rajoitettiin koskemaan tutkimusongelman mukaisesti sisäistä viestintää ja sisäistä markkinointia.

2 Kehitystyön tutkimustapa sekä toiminnallinen ja teoreettinen viitekehys

Kehitystyön tavoitteena oli yrityksen sisäisen markkinoinnin ja sisäisen viestinnän tilan selvittäminen ja kehittäminen. Tutkimustapa ja viitekehykset saatiin määriteltyä helposti, sillä työssä tehtävä tutkimus- ja kehitystyö olivat hyvin yleisiä tyypilliselle YAMK-päättötyölle. Koulutuksen aikana opiskeltua teoriaa voitiin käyttää pohjana sellaisenaan.

2.1 Tutkimustapa

Kehitystyön tutkimustavaksi valittiin toimintatutkimus, joka soveltui tutkimusongelmaan erinomaisesti. Toimintatutkimuksen pääkohtia ovat käytännönläheisyys, teorian ja käytännön yhdistäminen, sekä organisaation kehittäminen toimintatapoihin vaikuttamalla. Molemmat kirjoittajat ovat tai ovat olleet työsuhteessa Imagon-konserniin, joten tutkimustapa on sekoitus objektiivista ja intersubjektiivista lähestymistä. Tietoisena tavoitteena kuitenkin pidettiin tutkimuksen kysymysasettelun ja johtopäätösten mahdollisimman neutraalia käsittelyä.

Tutkimus aloitettiin nykytilanteen kartoituksella, joka tehtiin kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimus laadittiin kattamaan tutkittavat aihealueet mahdollisimman monipuolisesti, mutta pysymään samalla tarpeeksi helppolukuisena ja vaivattomana vastattavana kaikille organisaation työntekijäryhmille. Kyselytutkimus jaettiin useampaan aihealueeseen, joista jokaisen kysymykset olivat sekoitus sisäistä viestintää ja sisäistä markkinointia, joita ei enää kysymysasettelussa voinut erottaa toisistaan.

Kyselyn vastausten perusteella konsernille laadittiin toimintamalli, eli toimenpide-ehdotukset, joita käyttämällä tutkimuksessa löydettyjä haasteita saataisiin helpotettua, tai jopa poistettua kokonaan. Varsinaista käytännön interventiota, eli toimintamallin mukaisten muutosten tekemistä ja muutosten vaikutusten seuraamista, kehitystehtävään ei kuulunut. Sen sijaan konsernin johto voi käyttää toimenpide-ehdotuksia parhaaksi katsomallaan tavalla, joko suoraan tai kehittämisen pohjana.

2.2 Toiminnallinen viitekehys

Kehitystyön toiminnallinen viitekehys oli Imagon-konserni ja sen kaikki työntekijät. Tähän kuuluivat Imagon Oy:n tehtaat Kajaanissa ja Kangasalla, toimistot Vantaalla ja Lahdessa, sekä Imagonin tytäryhtiöiden, Imagon AB:n konttorit Göteborgin Askimissa ja Leksan-dissa, sekä Imagon AS:n konttori Oslon Skedsmokorsetissa.

2.3 Sisäisen markkinoinnin teoreettinen viitekehys

Sisäisen markkinoinnin teoriaosuus on rakennettu siten, että siinä lähdetään liikkeelle laajasta näkökulmasta. Teoriassa tarkastellaan mitä sisäinen markkinointi ylipäättään on, mitä se tarkoittaa yrityksen toiminnassa ja mikä onnistuneen sisäisen markkinoinnin merkitys on yrityksen työyhteisön yhteistyön kannalta. Tässä teoriaosuudessa lukijalle on tar-koitus muodostua kokonaiskuva ja ymmärrys sisäisen markkinoinnin merkityksestä yrityk-sen liiketoiminnalle. Teoriaa ja toimintatutkimusta luettaessa huomioitavaa on, että sisäi-sestä markkinoinnista puhuttaessa tarkoitetaan myös sisäistä asiakaspalvelua. Molempia termejä käytetään usein rinnakkain tätä aihealuetta tarkastelevissa teoksissa, ja niin myös tässä opinnäytetyössä käytetään molempia termejä kuvaamaan samaa asiaa.

Myöhemmissä osioissa sisäistä markkinointia ja siihen vaikuttavia asioita tarkastellaan eri näkökulmista kuten organisaatiokulttuurin ja työyhteisön yhteistoiminnan kautta. Näissä osioissa keskitytään tarkastelemaan yksilön ja työyhteisön merkitystä sisäisessä markki-noinnissa enemmän konkreettisten asioiden ja tekojen kautta.

Merkittävimmät aiheeseen liittyvät teoriat, joita tässä työssä on käytetty ovat Grönroosin ja Juutin kirjoittamat teokset. Nämä teokset käsittelevät laajasti palvelujen johtamista ja markkinointia sekä johdon merkitystä näiden asioiden onnistumisessa.

2.4 Sisäisen viestinnän teoreettinen viitekehys

Yhteisöviestinnän teoreettinen viitekehys Suomessa nojaa vahvasti Leif Åbergin jo 80-luvulta asti periytyviin työyhteisön viestinnän teorioihin, joita jokainen aihetta käsittelevä

tietoteos toistaa enemmän tai vähemmän samanlaisena. ”Åbergin pizzan” nimellä kulkevaan tulostietokirjan kaavioon ei voi olla törmäämättä.

Varsinainen sisäisen viestinnän teoriapohja on koottu useista aihetta käsittelevistä kirjoista, tärkeimpinä Elisa Juholinin viestintää käsittelevät tietokirjat. Kehitystehtävää silmällä pitäen teoriapohjaa haettiin mahdollisimman laajalta alueelta niin, että se kattaisi useimmat työyhteisöissä tavattavat sisäisen viestinnän tilanteet.

Teorian pohja on yleisessä yhteisöviestinnässä, ja se kattaa myös viestinnän suunnittelun ja viestintästrategiat, projektiviestinnän, informaatioviestinnän, yleisimmät viestintätilanteet ja viestinnän häiriöt. Teoriassa erotettiin esimiesviestintä omaksi luvukseen muista viestintätilanteista. Lisäksi monikulttuurinen työympäristö ja tietoyhteiskunnan nopea kehittyminen yrityksen toimintahistorian aikana vaativat asioihin perehtymistä myös näiltä kannoilta.

3 Palvelulla on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoiminnassa

Organisaation perustehtävät on kuvattu yrityksen strategiassa, missiossa, visiossa, arvoissa ja päämäärissä, useimmat näistä liittyvät kiinteästi asiakkaisiin; hallitsemme työhön liittyvät tekniset seikat, olemme hyviä omalla asiantuntemusalueellamme, työskentely on asiallista ja yleisesti hyväksytyjen sääntöjen rajoissa. Työskentelystä saattaa kuitenkin puuttua asiakkaan näkemyksen kautta ohjautuminen. (Juuti, 2015, 23)

Pysyäkseen kilpailukykyisenä yrityksen tulee tarjota asiakkailleen fyysisten tuotteiden lisäksi palveluja ja tukea. Nämä toiminnot tulee yhdistää yhdeksi palveluksi tai palvelutarjoomaksi, joka tukee asiakkaan toimintoja ja prosesseja arvoa luovasti. (Grönroos, 2009, 15) Asiakkaalle tarjottavaan ydintuotteeseen liitetään enemmän palveluja tekemään tuotteesta houkuttelevampi, helposti ostettava sekä kilpailijoihin nähden ylivoimainen (Lämsä & Päivike, 2013, 10). Osa palvelutarjoomaa ovat esimerkiksi Grönroosin mainitsevat piilopalvelut (Grönroos, 2009, 23) kuten viestintä, tekninen suunnittelu ja reklamaatioiden käsittely. Näitä ei yleensä mielletä tarjottavina palveluina vaan esim. teknisinä tai hallinnollisina rutiineina. Jos edelle mainittuja toimintoja ei kuitenkaan hoideta asiakaskeskisesti, niistä tulee helposti asiakkaalle vain riesa, vaikka ne voisivat omalta osaltaan vaikuttaa positiivisesti asiakkaan ostokäyttäytymiseen. (Grönroos, 2009, 23-24.)

Liiketoiminnassa yrityksillä on valittavanaan useita eri näkökulmia, joista neljä strategisesti tärkeää näkökulmaa ovat palvelunäkökulma, ydintuotenäkökulma, hintanäkökulma ja imagonäkökulma. Palvelunäkökulma tarkoittaa yrityksen toiminnassa sitä, että asiakassuhteisiin kuuluvia palveluja pidetään strategisesti tärkeinä. Asiakkaalle tarjottava palvelutarjooma sisältää ydintuotteen lisäksi palveluja asiakkaan näkökulma toiminnan lähtökohtana. Palvelunäkökulma merkitsee yritykselle sitä, että se katsoo tarvitsevansa asiakkaan arvонуontiprosessin tueksi laajennettua tarjoomaa, koska ydintuote ei yksinään riitä kilpailueduksi. (Grönroos, 2009, 27-29.)

3.1 Asiakassuhteet koko yrityksen vastuulla

Perinteisesti asiakassuhteet ovat kuuluneet henkilöille, jotka työskentelevät asiakaspalvelussa, myynnissä ja markkinoinnissa (Juuti, 2015, 24). Asiakassuhteet kuitenkin muuttuvat, kun asiakassuhteiden palvelutarjooma laajenee. Tällöin asiakaskontakteihin tulee

mukaan myös muita yrityksessä toimivia osastoja, jotka eivät ole olleet juuri mukana asiakaskontakteissa. (Grönroos, 2009, 34) Jotta asiakas voi saada arvoa koko palvelutarjoomasta, kuten esim. reklamaatioista ja huollosta, tulee yrityksen vastuullisten osastojen tehdä yhteistyötä (Grönroos, 2009, 57). Juutin mukaan meidän tulee todeta, että kaikki organisaation palveluksessa olevat henkilöt vastaavat asiakaspalvelusta ja jokaisen tulee mieltää olevansa asiakkaita varten (Juuti, 2015, 24). Palvelun laatu paranee, kun jokainen tekee työnsä mahdollisimman hyvin, kokee yhteenkuuluvuutta ja vastuuta koko yrityksen puolesta; organisaatiokulttuuri on keskeinen organisaation yhteistoimintaan vaikuttava asia (Lämsä & Uusitalo, 2003, 181).

Suorassa asiakaskontaktissa olevat henkilöt eivät pysty palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, elleivät he saa tukea muulta organisaatiolta, tällöin puhutaan sisäisistä palvelutoiminnoista. Tähän kykyyn palvella asiakasta vaikuttaa yrityksessä joukko työntekijöitä, jotka eivät itse ole varsinaisessa yhteydessä asiakkaisiin. He kuitenkin vaikuttavat välillisesti lopullisen asiakkaan saamaan palveluun. (Grönroos, 2009, 413-414) Juuti kuvaa asiaa siten, ettei yksittäisellä henkilöstön jäsenellä ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin, mutta organisaatiolla on (Juuti, 2015, 126). Ongelmaksi saattaa usein muodostua se, etteivät tukiorganisaatioissa työskentelevät henkilöt koe palvelevansa loppuasiakasta tai ymmärrä oman palvelunsa vaikutusta ulkoiseen työpanokseen. Helpottamaan tätä ongelmaa voidaan yrityksessä ottaa käyttöön käsite ”sisäinen asiakas”, joka tuo asiakassuhteen organisaation sisälle. (Grönroos, 2009, 413-414, 455.) Nämä sisäiset palvelut tukevat ja edistävät muiden ryhmien ja henkilöiden työtä. Tällöin puhutaan myös organisaation henkilöstön vuorovaikutussuhteista. (Lämsä & Uusitalo, 2003, 21)

3.2 Palveluiden tärkein piirre on prosessiluonne

Palvelu on käsite, jolla voidaan viitata henkilökohtaiseen palveluun, palveluun tuotteena tai palvelutarjoomaan. Asiakas ei ole aina henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa, mutta silti usein miten palveluun sisältyy jonkinlaista vuorovaikutusta. Myös mistä tahansa tuotteesta voidaan tehdä palvelu, jos yritys pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Kilpailuetuna voidaan hyödyntää usein näkymättömiksi jääviä palveluja kuten laskutus ja jo aiemmin mainittu reklamaatioiden käsittely. (Grönroos, 2009, 76-77)

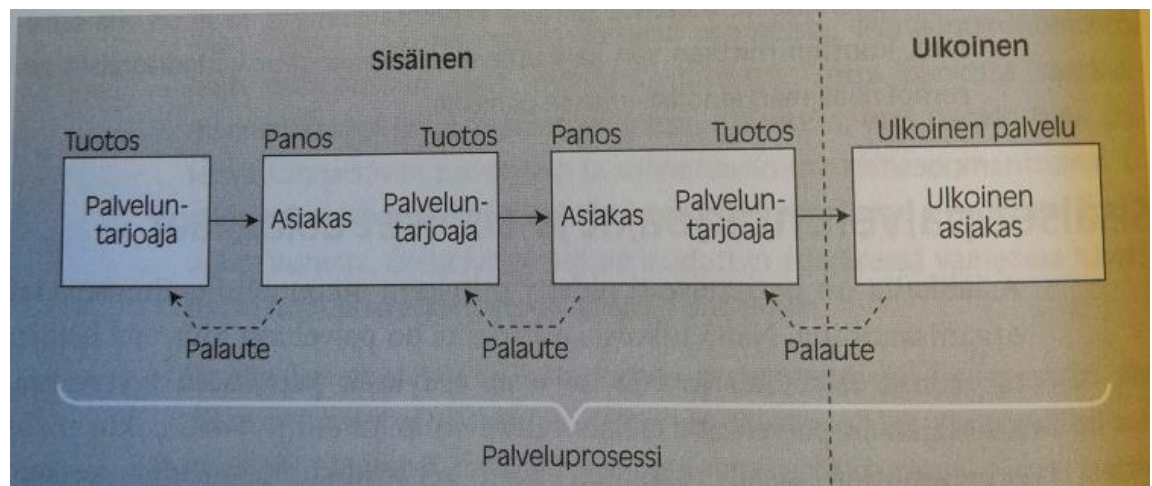
Grönroos määrittelee palvelun seuraavasti (määritelmä on vuodelta 1990):

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” (Grönroos, 2009, 77)

Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joiden toteuttamiseen käytetään yrityksen useita eri resursseja. Nämä prosessit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tuottaen lisäarvoa hänen toiminnoilleen ja prosesseille. Tuotantoprosessista suurin osa on asiakkaalle näkymätöntä, mutta on tärkeää huomioida, että asiakas huomaa yleensä vain prosessin näkyvän osan. Palvelu koetaan myös usein henkilökohtaisesti ja sitä kuvataan sellaisilla sanoilla ”kokemus” ja ”tunne”. (Grönroos, 2009, 77-79)

4 Sisäinen asiakkuus ja sisäiset palvelutoiminnot

Yrityksen kaikilla työntekijöillä on yleensä asiakkaita. Kyse ei ole aina ulkoisista asiakkaista, vaan asiakkaat ovat organisaation sisällä. Palvelun tuotantoprosessi koostuu eri toiminnoista sisältäen useita eri palvelutoimintoja. Palvelutoiminnot saattavat sisältää myös toisia sisäisiä palvelutoimintoja, jotka toimivat palvelutarjoajina toisille sisäisille asiakkaille. Palveluprosessin lopputuloksena on ulkoisen asiakkaan saama palvelu. Grönroos on kuvannut tätä suhdetta kaavion 1 avulla. (Grönroos, 2009, 414-415)



Kaavio 1. Sisäiset palvelutoiminnot ja sisäiset asiakkaat (Grönroos, 2009, 414)

Suorassa asiakaskontaktissa on yleensä vain muutama yrityksen toiminnoista. Asiakkaan kokemus palvelun laatu ei kuitenkaan ole riippuvainen pelkästään näiden heille näkyvien toimintojen palvelun laadusta. Laadun tuottaminen on yhtä lailla muiden organisaation toimintojen vastuulla. Organisaatiossa saattaa esiintyä ongelmia, jos tätä ei ymmärretä tai jos sisäisten palvelutarjoajien ja sisäisten asiakkaiden välisistä riippuvuuksista ei keskustalla riittävästi. Organisaation sisäiset asiakassuhteet voivat olla hyvin suoraviivaisia tai moniulotteisia, jolloin eri toiminnot palvelevat toisiaan ja toiminnon tuotos on riippuvainen jonkin toisen (yhden tai useamman) toiminnon tarjoamasta sisäisestä palvelusta. (Grönroos, 2009, 414-415.) Yrityksen sisällä muodostuu toimittaja-asiakassuhde jokaisessa prosessivaiheessa, kun työn tulos luovutetaan seuraavalle käsittelijälle. Työn tulos voi olla esim. puolivalmiste tai dokumentti. Vastaanottajan luovuttaessa työn edelleen jalostettavaksi, on alkuperäinen vastaanottaja toimittaja ja seuraava prosessivaihe hänen sisäinen asiakkaansa. (Lecklin, 2006, 80-81.)

Yrityksen henkilöstön tulee ymmärtää ja tunnistaa sisäisten asiakkaiden olemassaolo ja niiden merkitys. Työntekijöiden tulee oivaltaa, ettei tyytyväisellä asiakkaalla tarkoiteta pelkästään ulkoista asiakasta vaan myös sisäistä asiakkuutta. Sisäistä asiakasta tulee palvella yhtä hyvin kuin ulkoista asiakasta. (Grönroos, 2009, 414-415.) Jos sisäinen asiakkuus ei toimi yrityksessä halutulla tavalla, se näkyy yleensä myös ulkoiselle asiakkaalle tuote- tai palveluvirheenä (Lecklin, 2006, 81).

5 Sisäinen markkinointi

Käsitettä sisäinen markkinointi on käytetty ensimmäisiä kertoja 1970-luvulla. Tuolloinkaan ilmiö ei ollut uusi, sillä yritykset ovat jo pitkään tehneet toimenpiteitä henkilöstön työmo-raalin parantamiseksi. Se on kuitenkin tuonut henkilöstöresurssien hallintaan kolme uutta näkökulmaa. Yksi näkökulmista esittää, että uudet palvelut tulee esitellä aina ensin omalle henkilökunnalle, joka tutustuu ja arvioi palvelun ennen varsinaista asiakasta. Työntekijät siis muodostavat sisäiset markkinat, ja heihin yrityksen tulee kiinnittää ensin huomiota. Jos työntekijät eivät hyväksy palvelua tai kykene toteuttamaan sitä, se heijastuu myös ulkoisen asiakkaan saamaan palveluun. Toinen näkökulma pyrkii yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen sisäiset toimenpiteet, hankkeet ja prosessit suunnitellaan siten, että säilytetään yrityksen ulkoinen suorituskky tai parannetaan sitä. Kolmas näkökohta korostaa sisäistä asiakaspalvelua. Tämän näkökohdan mukaan sisäisiä asiakkaita tulee kohdella kuten ulkoisia asiakkaita, koska sillä on merkittävä vaikutus yrityksen sisäisiin suhteisiin. (Grönroos, 2009, 443-444)

Myöhemmin 90-luvulla käsite laajeni ja sai uutta sisältöä. Nähtiin mm. tarve suhtautua sisäisten markkinoiden yksilöihin suhdekumppaneina ja tarpeen kehittää sisäisiä markkinaprosesseja. Suhdekumppanuudella tarkoitetaan molemminpuolista hyötymistä. Tällöin työntekijä kokee tekevänsä työtä organisaation hyväksi, mutta vastavuoroisesti hän saa vastineeksi esimerkiksi tietoa, kehittymismahdollisuuksia ja mahdollisuuden hyödyntää omia taitojaan. (Grönroos, 2009, 445)

5.1 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet suhdenäkökulmasta

Tarkasteltaessa sisäisen markkinoinnin tavoitteita suhdepainotteisesta näkökulmasta, voidaan päätavoitteeksi kirjata henkilöstön johtaminen varmistamalla työntekijöiden motivaatio asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työpanokseen. Kirjassaan Grönroos kertoo myös kolmesta muusta tavoitteesta, jotka ovat seurausta ensimmäisestä tai sen edellytys. Tämän työn kannalta merkittävimmät ovat päätavoitteen lisäksi organisaation kyky tuottaa palveluja asiakaskeskeisesti sekä palveluja tuottaville työntekijöille annettava riittävä johtamisen tuki ja tekninen tuki. (Grönroos, 2009, 451)

5.2 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet palvelukulttuurin näkökulmasta

Palvelukulttuuria esiintyy yrityksissä, joiden tärkeimpiä asioita ovat palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaita kohtaan. Yrityksen pyrkiessä kohti palveluhenkisyyttä voidaan sisäistä markkinointia hyödyntää tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Palvelukulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään sellaiset yrityksen perustoiminnot kuten toiminta-ajatus, tuotteet ja strategia. Lisäksi henkilöstön välille tulee luoda myönteisiä suhteita, esimiesten tulee omaksua palveluhenkinen johtamistyyli sekä kaikille työntekijöille tulee opettaa palveluhenkisiä viestintä ja vuorovaikutustaitoja. (Grönroos, 2009, 452.)

5.3 Sisäisen markkinoinnin johtaminen

Yritykselle henkilöstö on strateginen resurssi, joka vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Saavuttaakseen hyvät ulkoiset asiakassuhteet, tulee yrityksen sisäisten suhteiden toimia hyvin. Sisäisellä markkinoinnin johtamisella pyritään tähän. Se on yksi johtamisstrategia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina ja vaatii ylimmän johdon sitoutumisen. Sisäinen markkinointi kattaa kaikki henkilöstöryhmät ja keskittyy näiden työntekijöiden välisiin hyviin suhteisiin, jotta heille voi kehittyä asiakaskeskeinen ajattelutapa. Se kytkee yrityksen toiminnot yhteen varmistamalla, että työntekijät ymmärtävät ja kokevat liiketoiminnan asiakaskeskeisesti sekä varmistaa työntekijöiden valmiuden ja motivaation toimia palveluhenkisesti. Jos työntekijät on koulutettu huonosti, he ovat asennoituneet työhönsä penseästi tai saavat liian vähän tukea esim. sisäisiltä palveluntarjoajilta tai esimiehiltään, yritys ei menesty. Alla olevaan taulukkoon 1 on listattu tilanteet, joissa tarvitaan sisäistä markkinointia. (Grönroos, 2009, 443, 446-447, 448, 451)

1	yritykseen luodaan palvelukulttuuria ja pyritään kehittämään henkilöstöä palveluhenkiseksi
2	halutaan ylläpitää henkilöstön palveluhenkisyyttä
3	esiteltäessä työntekijöille uusia tuotteita tai palveluita sekä markkinakampanjoita ja -toimia

Taulukko 1. Sisäisen markkinoinnin tarve (Grönroos, 2009, 451)

Jotta sisäisessä markkinoinnissa voidaan saavuttaa hyviä tuloksia, tarvitaan sekä asennejohtamista että viestintäjohtamista. Asennejohtamisella tarkoitetaan työntekijöiden asenteiden johtamista, jotta heidät saadaan motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Tämä on erityisen tärkeä osa sisäistä markkinointia niille organisaatioille, jotka hakevat kilpailuetua palvelustrategiasta. Jotta henkilöstö voi suoriutua tehtävistään ja tarjota palveluja sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille, he tarvitsevat tietoa esimerkiksi toimintatavoista ja tuotteista. Lisäksi heidän tulee kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan sekä työsuoritusten kehittämisestä ja asiakastarpeista. (Grönroos, 2009, 449.)

5.4 Kohti sisäistä markkinointia

Sisäistä markkinointia ei voi toteuttaa irrallisena osana muusta toiminnasta, myöskään kampanjatyypinen toteutusmalli ei toimi toteutettaessa sisäistä markkinointia. Ylin johto ja esimiehet ovat ratkaisevassa osassa. Heidän tulee hyväksyä asemansa sisäisen markkinoinnin prosessissa ja huomioida se omassa toiminnassaan. Grönroos puhuu aidosta johtamisesta joka tasolla, hänen näkemyksensä mukaan vain se tarjoaa inspiraation, jota tarvitaan sitoutuneen palvelualltiuden ylläpitämiseen. Sisäisen markkinoinnin pääasialliset kohderyhmät ovat ylin johto, keskijohto, työnjohto, asiakaspalveluhenkilöstö ja tukihenkilöstö. (Grönroos, 2009, 454)

Sisäisen markkinoinnin ohjelma sisältää toimia, joilla edistetään työntekijöiden palveluhenkisyyttä ja asiakaskeskeisyyttä. Näitä toimivia ovat mm. koulutus, johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset, sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki, henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssien hallinta, järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen sekä sisäisen palvelun normalisointi. (Grönroos, 2009, 455.) Alla olevaan taulukkoon (taulukko 2) on koottu kuhunkin toimeen tämän lopputyönkannalta oleellimmat seikat.

Toimi	Toimenpiteen sisältö
Koulutus	– Kokonaisvaltaisen näkemyksen opettaminen, koska ilman kokonaiskuvan ymmärtämistä, työntekijä ei ymmärrä tarvetta muuttaa käyttäytymistään kollegoita kohtaan tai uusien tietojen hankkimista.

Toimi	Toimenpiteen sisältö
	<p>Koulutusta tulee järjestää palvelustrategian toiminnasta ja jokaisen yksilön asemasta suhteessa muihin yksilöihin, yrityksen toimintaan ja asiakkaisiin.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Myönteisten asenteiden kehittäminen palvelustrategiaa ja asiakaskeskeisyyttä kohtaan. – Työntekijöiden viestintä- ja palvelutaitojen kehittäminen.
Johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> – Työntekijöiden sitouttaminen tuleviin toimiin ottamalla heidät mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. – Avoimen ja rohkean ilmapiirin luominen. – Johdon antama palaute, tiedottaminen ja kaksisuuntainen viestintä niin virallisissa kuin epävirallisissa tilaisuuksissa.
Sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki	<ul style="list-style-type: none"> – Tukimateriaalin laatiminen esimiesten avuksi, jotta he osaavat kertoa alaisilleen uusista palvelustrategioista ja toimintatavoista ja saavat alaiset ymmärtämään ja hyväksymään ne. Monet esimiehet tietävät vastuunsa tässä asiassa, mutta eivät tiedä kuinka se tehdään. – Lisäksi suorissa sisäisissä kampanjoissa voi käyttää esimerkiksi esitteitä, sisäisiä lehtiä ja intranettiä.
Henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssien hallinta	<ul style="list-style-type: none"> – Työnkuvausten, palkkausmenetelmien, urasuunnitelmien sekä palkka- ja kannustusjärjestelmien hyödyntäminen niin, että edistetään sisäisen markkinoinnin tavoitteita. – Oikeanlaisten henkilöiden rekrytoiminen ja heidän pysymisensä yrityksessä. – Usein käytetty virheellinen strategia on siirtää osaava asiakaspalvelija (ulkoiset asiakkaat) esimiestehtäviin, jolloin työntekijä saattaa olla paljon tehottomampi tässä tehtävässä. Edellä mainittu

Toimi	Toimenpiteen sisältö
	henkilöstö- ja urakehitysstrategia on tällöin epälooginen.
Järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> – Asiakaspalvelijoiden työtä helpottavien tukimuotojen kehittäminen esimerkiksi asiakastietokannat ja tukijärjestelmät. – Teknisten ratkaisuiden käytön riskinä voidaan nähdä epäsosiaalisuus ja pelkästään tietotekniikan välityksellä käytävä viestintä.
Sisäisen palvelun normalisointi.	<ul style="list-style-type: none"> – Työntekijät joutuvat joskus palvelutapaamiseen, joissa jokin asia menee pieleen, se aiheuttaa mm. turhautumista ja henkistä stressiä. Yrityksen pitää kehittää järjestelmä takaamaan tukiverkoston olo-massaolo, jotta työntekijät pääsevät stressaavien tilanteiden yli.

Taulukko 2. Koonti sisäisen markkinoinnin ohjelman toimista (Grönroos, 2009, 456-461)

5.5 Yrityskulttuuri ja yrityksen sisäinen ilmapiiri

Yrityskulttuuri ja yrityksen ilmapiiri ovat molemmat merkittäviä tekijöitä puhuttaessa henkilöstön palveluhenkisyydestä. Grönroos määrittelee kirjassaan yrityskulttuurin seuraavasti: ”yhteiset arvot ja uskomukset, jotka antavat organisaation jäsenille merkityksen ja säännöt organisaatiossa käyttäytymistä varten”. Heikon yrityskulttuurin piirteitä ovat yhteisten arvojen ja normien puuttuminen, mikä aiheuttaa epävarmuutta toimia eri tilanteissa. Vahva yrityskulttuuri ja selkeät kulttuuriarvot ohjaavat henkilöstön käyttäytymistä, ne antavat suuntaviivat toimia tietyllä tavalla ja reagoida johdonmukaisesti yllättävissäkin tilanteissa. (Grönroos, 2009, 478-479)

Vahvat arvot parantavat suorituskyyä, kun henkilöstö on omistautunut selvemmin asioihin ja toimintatapoihin sekä on motivoituneempaa. Luonteenomaisia piirteitä tällaisille organisaatioille ovat usein:

- yhteiset arvot ohjaavat selkeästi tehtävien suoritusta

- esimiehet uhraavat suuren osan ajastaan yhteisten arvojen kehittämiseen ja vahvistamiseen
- yhteiset arvot ovat juurtuneet syvälle työntekijöiden mieleen

(Grönroos, 2009, 484)

Yrityksen sisäinen ilmapiiri syntyy henkilöstölle annettujen tavoitteiden ja päivittäisten rutiinien hoitamistapojen tuloksena. Se kuvaa henkilöstön kokonaistunnetta siitä, mikä organisaatiossa on tärkeää. Yksi yrityksen sisäiseen ilmapiiriin vaikuttavista asioista on henkilöstön palvelukeskeisyys. Tämä tarkoittaa, että yrityksen henkilöstöllä on yhteiset asenteet ja arvot, jotka vaikuttavat heidän suhtautumiseensa suopeasti vuorovaikutukseen niin sisäisten kuin ulkoistenkin toimijoiden kanssa. (Grönroos, 2009, 479, 482-483)

5.6 Sitoutumisen merkitys työyhteisössä

Organisaatioissa kulttuuria pyritään kehittämään mm. luomalla erilaisia arvoväitteitä. Usein käy kuitenkin niin, etteivät ne saavuta tavoitteitaan vaan unohtuvat, jolloin ne eivät juurikaan vaikuta henkilöstön ajatteluun eivätkä käyttäytymiseen. Jotta näin ei pääsisi käymään, arvojen määrittämistä tulisi uudistaa siten, että henkilöstöllä olisi paremmat mahdollisuudet osallistua prosessiin esim. kyselyllä. Arvot tulee määrittää organisaation toimintaa kuvaaviksi lauseiksi, jotka kuvaavat osuvasti kyseisen organisaation tekemistä. Juuti käyttää esimerkkinä hyvää arvolauseesta Disneyn arvolausetta: ”Turvallista hauskanpitoa perheille”. Kyseinen arvolause kuvaa osuvasti yhtiön toimintaa, ottaa mukaan asiakkaat ja määrittelee kohderyhmän, jota yhtiö pyrkii palvelemaan. Lisäksi se on helppo muistaa, koska se muodostaa merkittävän kokonaisuuden. On tärkeää, että arvolause kiteyttää niitä merkityksiä, joita yritys pyrkii asiakkailleen luomaan. (Juuti, 2015, 121-122)

On myös muita keinoja, joiden avulla pyritään saamaan henkilöstö sitoutumaan organisaatioon ja työhönsä. Kulttuurin ylläpitämisen keinoja ovat kulttuuriset tuotteet, niiden ylläpitäminen ja toistaminen. Kulttuurisia tuotteita ovat esim. juhlat (esim. pikkujoulut), riitit ja rituaalit sekä kokoukset. Näiden tilaisuuksien avulla pyritään vahvistamaan organisaation olemassaoloa ihmisten mielissä syvällisellä tunnetasolla, koska tunnetaso liittää heidät osaksi organisaatiota. Syntyy käsitys ”meistä” eli siitä keitä me olemme ja miten me toimimme. Onnistuessaan tunnetasoiset prosessit johtavat henkilöstön sitoutumiseen, ne

näyttäytyvät yhtenevänä kulttuurina ja identiteettinä. Työhön sitoutumiseen vaikuttavat myös keskeisesti:

- esimiesten johtamistavat
- vuorovaikutus työryhmissä
- vuorovaikutus työpaikalla
- työn sisältö

(Juuti, 2015, 122-123)

Ihmiset, jotka ovat sitoutuneet työhönsä ja organisaatioon ajavat niitä arvoja ja uskomuksia, joita organisaatiossa pidetään oikeina. Organisaatiossa on kuitenkin ihmisiä, jotka ovat muutoin sopeutuneet työhönsä, tekevät työtä tavan voimalla tai vain koska muutkin tekevät työtä. He ovat saattaneet etäännyä organisaation arvoista ja uskomuksista, koska organisaatio on saattanut pettää heidän odotuksensa jollakin tavalla esim. organisaatiossa painotetaan ammatillisen suuntautumiseen liittyvien keskeisten arvojen sijaan muita arvoja. Ristiriidat henkilön uskomusten ja organisaatio käytäntöjen välillä voivat johtaa prosessiin, jossa henkilö vähitellen katkeroituu ja muuttuu kynniseksi. Ratkaisuna sitoutumiseen liittyviin haasteisiin Juuti tarjoaa asiakaskeskeistä henkilöstöjohtamista, jonka seurauksena kiinnitetään entistä enemmän huomiota asiakkaille tuotettuun hyvään. Todennäköistä on, että tällöin ei myöskään esiinny ristiriitaa henkilön ammatillisen identiteetin ja organisaation todellisuuden välillä. (Juuti, 2015, 123-124)

Parhaimmassa tapauksessa sitoutuminen on henkilön ”syttymistä”, sisäistä innostumista omasta työstään. Sitoutuminen on pohjimmiltaan sitä, että henkilö tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta omasta työstään ja työyhteisöstään sekä sen kehittämisestä. (Lämsä & Uusitalo, 2003, 156) Käsitteenä sitoutumisesta käytetään kuvaamaan henkilön suhdetta työnteekoon (Lämsä & Päivike, 2013, 92).

6 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön yhteisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Edgar Scheinin (1987) on kuvannut organisaatiokulttuurin koostuvan suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka työyhteisön jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle. (Lämsä & Päivike, 2013, 176) Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata myös niin, että siinä on kyse ihmisten jaetusta, yhteisestä merkityksenannosta ja todellisuuden tulkinnasta (Lämsä & Uusitalo, 2003, 30).

Organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta; organisaatiolla ajatellaan olevan kulttuuri tai organisaation ajatellaan olevan kulttuuri. Nämä kaksi näkemystä poikkeavat toisistaan siten, että ensimmäinen määritelmä korostaa kulttuurin olevan yksi toimintaan vaikuttavista tekijöistä kuten esim. strategia tai teknologia. Tässä määritelmässä ajatellaan, että johto voi kehittää organisaatiokulttuuria haluttuun suuntaan sopivilla johtamisen keinoilla. Jälkimmäinen määritelmä korostaa ihmisten jakamaa yhteistä merkitystulkintaa. Ajatellaan, että kulttuuria tuotetaan koko ajan yhteisessä toiminnassa. Tällöin organisaatiokulttuurin muutos on sidoksissa ajattelu- ja toimintatapamuutokseen, joka ei tapahdu suoraan ja äkillisesti johtajan vaikutuksesta. Tästä näkökulmasta muutos on pitkäkestoinen muutosprosessi, jota ei voi täysin hallita vaan kulttuuri muuttuu useiden hallitsemattomien syiden seurauksena. Esimerkiksi palveluyrityksen asiakaskeisyyden tulkinta muovautuu henkilöstön arkitoiminnassa; nykyään asiakas on yhteistyökumppani, kun vielä vähän aikaa sitten asiakasta pidettiin toiminnan kannalta epäsuotuisana tekijänä. (Lämsä & Päivike, 2013, 177)

Osa organisaatiokulttuuriakeskustelua on myös näkemys, jossa organisaatiolla on yhden kulttuurin sijaan monia erilaisia alakulttuureita.

- Integraationäkökulma (yhdentyminen), jossa kaikilla organisaation jäsenillä on samanlainen käsitys organisaatiokulttuurista (ajattelutapa, toiminta ja tulkinnat heitä ympäröivistä asioista).
- Fragmentaationäkökulma, jonka mukaan organisaatiokulttuurit ovat ristiriitaisia epäselviä, moninaisia ja jatkuvasti muuttuvia.

- Differentiaalinäkökulma, joka muodostuu useista alakulttuureista kuten eri ammattiryhmien, ammattinimikkeiden ja työryhmien omista yhtenäisistä alakulttuureista.

(Lämsä & Päivike, 2013, 177-178)

6.1 Organisaatiokulttuurin tehtävät

Organisaatiokulttuuri tuottaa yhteisen identiteetin organisaation jäsenille. Yhteinen identiteetti muodostuu sitä selkeämmäksi, mitä selvemmin yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet ovat julkilausuttu ja hyväksytty. Ihmiset tulee sitouttaa yrityksen perustehtävään sen sijaan, että he ajattelisivat omaa etuaan. Tässä jäsenten yhtenäinen ajattelutapa voi edistää sitoutumista koko organisaatiota ja sen tavoitteita kohtaan. Organisaatiokulttuuri selventää ihmisten käyttäytymissääntöjä ja vakauttaa ihmisten keskinäistä toimintaa. Käyttäytymissäännöt luovat perustan sille, miten työpaikalla on sopivaa käyttäytyä. (Lämsä & Päivike, 2013, 179)

Organisaatiokulttuuri opitaan perusolettamusten kautta (esim. käsitykset ihmisistä ja ihmissuhteiden luonteesta), tarinoiden ja rituaalien kautta (esim. yritystapahtumat, henkilöstön kehitysohjelmat ja mitä henkilöstölehdessä kirjoitetaan). Muutoksen tekeminen työyhteisössä organisaatiokulttuuria muuttamalla on hidasta, mutta muutosta voidaan kuitenkin edistää seuraavassa listassa esitettyjen seikkojen avulla:

- Henkilöstön ja johdon koulutus ja kehittäminen
- Muutokset toimintatavoissa ja -rutiineissa sekä fyysisessä työympäristössä
- Muutokset organisaatorakenteessa
- Uusien käsitteiden, puhetapojen ja tarinoiden käyttöönotto
- Äkillinen, dramaattinen ja ulkoinen muutospaine
- Uudet henkilöstön arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät
- Esimiehen ja avainhenkilöiden vaihtuminen
- Uusien ihanteita luovat arvo- ja periaatejulistukset

(Lämsä & Päivike, 2013, 182-183)

Organisaatiokulttuuri ja sen tunteminen on tärkeää palvelujen tuottamisen ja markkinoinnin näkökulmasta, koska kulttuuriset piirteet ovat toiminnan kehittämisen perusta ja mahdollisuus. Esimerkiksi se mitä on totuttu pitämään hyvänä ja riittävänä palveluna, ja joka on muodostunut organisaatiossa itsestään selväksi totuudeksi, ei helposti kyseenalaisteta. Esimiesten on hyvä tiedostaa organisaatiokulttuurin toisaalta jähmettävä vaikutus, mutta myös sen tuomat mahdollisuudet uusien merkitysten muodostamiselle ja kehittämiseksi. (Lämsä & Uusitalo, 2003, 30) Johdettaessa työyhteisöä, tulee ymmärtää kulttuurin syvyyttä, sisältöä ja miten se toimii (Lämsä & Uusitalo, 2003, 181)

6.2 Työkulttuuri ja työyhteisö

Työkulttuurissamme ovat ominaisia piirteitä asiallisuus, sääntöjen noudattaminen, aika-tauluista kiinni pitäminen, luotettavuus, suoraan asioihin meneminen ja jutustelun pitäminen jonninjoutavana ajankuluna. Ominaista on myös mieltymys työskennellä yksin ja olemme hyviä yhden henkilön tiimeissä, esiinnymme myös mielellään asiakaspalvelussakin asiantuntijan roolissa. Työkulttuurimme vahvuuksia ei voi kiistää. Emme kuitenkaan ole hyviä asiakaspalvelussa emmekä spontaaneja ihmissuhteissa vaan jäyhyys, pidättyväisyys ja epävarmuus näyttäisivät ympäröivän meitä. (Juuti, 2015, 23)

Kuten heti tämän työn alussa mainitaan, useimmat organisaation perustehtävistä liittyvät asiakkaisiin. Asiakaskeskeistä ajattelua saattaa kuitenkin haitata ristiriidat kuten epäluottamus toista tai toisia kohtaan. Tällaisessa työyhteisössä ristiriidat ja epäluottamus vääristävät kommunikaatiota, kun henkilö joutuu miettimään viestin todellista sanomaa. Toinen ongelma, joka aiheutuu epäluulosta työyhteisössä, on negatiivisuus. Tällöin vaarana on, että aletaan helposti kritisoida kaikkea, mitä työyhteisössä tehdään. Kritiikki voi myös ulottua asiakkaisiin, jolloin myös heidät aletaan nähdä kielteisessä valossa. (Juuti, 2015, 25)

Ristiriitoja aiheuttaa myös työyhteisön organisaation hierarkkisuus, organisoituminen ja siitä seuraava tehtävänjako. Tähän liittyen voidaan mainita kolme asiaa, joista yksi on oman osaston edun asettaminen koko organisaation edun edelle ja toinen on siiloutuminen. Siiloutumisella tarkoitetaan ilmiötä, jossa tehtävien ja osastojen väliset raja-aidat haittaavat toimintaa. Näiden lisäksi on vielä lieveilmiö, jossa henkilöitä aletaan kohdella

heidän asemansa eikä heidän tekojensa mukaisesti. Nämä asiat saattavat vaikuttaa negatiivisesti työyhteisössä:

- Osastojen valtataistelu haittaa sitä, että nähtäisiin asiakkaiden todelliset tarpeet.
- Valtataistelut haittaavat organisaation oppimista.
- Valtataistelut haittaavat organisaation uudistumista, mikä on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää.
- Siiloutuminen aiheuttaa prosesseissa toimintahäiriöitä, esiintyy katkoksia ja päällekkäisiä toimintoja.
- Siiloutuminen aiheuttaa myös ongelmia tiedonkulussa ja tämä haittaa asiakkaiden tarpeiden siirtämistä oikealla tavalla tehtävästä toiseen.
- Siiloutuminen aiheuttaa toiminnan hidastumista ja lisää merkittävästi kustannuksia.
- Hierarkkisuuden haittavaikutukset ovat suuria silloin, kun toiminta ei perustu enää tapahtumiin, vaan siihen kuka minkäkin asian kertoo.

Organisaation ajautuessa tilanteeseen, jossa ainoastaan korkeassa asemassa oleva henkilö saa aikaan asiakkaiden tarvitsemaa toimintaa, on organisaatio ajautumassa pois omasta perustehtävästään. Jotta toiminta voidaan palauttaa takaisin perustehtäväänsä, tulee kaikkien organisaation jäsenen omaksua korkea ammatillinen kulttuuri. (Juuti, 2015, 26)

Kolmantena ristiriitana Juuti mainitsee liiallisen itsekkyyden, jonka aiheuttamat haittavaikutukset poikkeavat edellä mainituista haitoista sikäli, että niiden perustana on yksilölliset urat. Urajärjestelmien avulla organisaatiot pyrkivät löytämään henkilöt, joilla on paras potentiaali. Usein käy kuitenkin niin, että järjestelmä kääntyy itseään vastaan ruokkien liiallista itsekkyyttä. Tällöin henkilö ajaa omaa uraansa muun organisaation ja asiakkaiden edun kustannuksella. Itsekkyyteen liittyy myös työskentelytapa, jossa työtä tehdään yksilöinä eikä ryhmänä, tai jos ryhmätyötä tehdään, se tehdään vain omista lähtökohdista. (Juuti, 2015, 26-27)

Organisaatiokulttuuri voi olla terve, normaali, estynyt tai sairas. Nämä neljä yrityskulttuuria on kuvattu tarkemmin alla olevassa taulukossa (taulukko 3). Organisaatiokulttuurin terveyden aste liittyy keskeisesti työn rakenteiden toimivuuteen ja se on myös mukana alla olevassa taulukossa (taulukko 3). (Aro, 2018, 42)

Organisaatiokulttuuri	Organisaatiokulttuurin kuvaus	Työn rakenteen toimivuus
Terve	Yrityksessä on myönteinen, tukeva ja kannustava ilmapiiri.	Työn rakenteet ovat selkeät, mutta ne joustavat ja tukevat työn tekemistä.
Normaali	Yrityksen ilmapiiri on tasainen ja sopusointuinen.	Työn rakenteet ovat toimivia, vaikka ne voivat olla joiltain osin vanhentuneita.
Estynyt	Yrityksen ilmapiiri on jähmeä, pelokas ja ahdistava.	Työn rakenteet ovat liian jäykkiä ja alkavat haitata ja hidastaa työnte-koä.
Sairas	Yrityskulttuuri on erittäin arvaamaton, painostava, tuhoava ja kauhistuttava.	Työn rakenteet ovat epäselvät, mielivaltaiset tai pahimmassa tapauksessa puuttuvat kokonaan.

Taulukko 3. Yrityskulttuurien kuvaukset. (Aro, 2018, 42)

6.3 Työilmapiirin merkitys

Ilman hyvää työntekijäkokemusta ei pystytä tuottamaan hyvää asiakaskokemusta, ei ainakaan pitkäjänteisesti ja kestäväällä tavalla (Aro, 2018, 11). Työyhteisön laadulla on merkittäviä vaikutuksia hyvinvoinnillemme, työssä viettämämme aika tekee työyhteisöstä joskus jopa tärkeimmän sosiaalisen ympäristömme. Hyvä työyhteisö kannustaa jäseniään onnistumaan, kun taas huono estää tehokkaasti onnistumasta. (Salminen, 2017, 141.)

Hyvän työilmapiirin syntyminen vaatii määrätietoista yhteistä ponnistelua ja kurinalaisuutta, johon koko työyhteisön tulee osallistua. Hyvä työilmapiiri ei pysy yllä ilman ylläpitämistä. Jokainen henkilöstön jäsen voi toiminnallaan vaikuttaa työilmapiiriin; hyvällä ja huonolla tavalla. Aro käyttää esimerkkinä huonosta vaikutuksesta kokoustilannetta, jossa

yksi henkilö voi käytöksellään tuhota kaikki mahdollisuudet järkevään työntekoon. Toisaalta yhden henkilön työilmapiirin kannalta myönteinen toiminta voi vaikuttaa valtavasti työyhteisössä ja käynnistää organisaatiossa merkittäviä muutoksia. Vaikka vastuu työilmapiiristä on työyhteisöllä itsellään, pitää sitä kuitenkin johtaa aivan kuten muitakin tärkeitä asioita. (Aro, 2018, 25-28)

Alla on lueteltu asioita, joihin hyvällä työilmapiirillä voidaan vaikuttaa:

- Parantaa tuloksellisuutta
- Lisätä innovatiivisuutta
- Parantaa tuottavuutta
- Parantaa terveyttä ja hyvinvointia työssä
- Vähentää stressin kokemusta
- Vähentää kyynisyyttä
- Vähentää työuupumusta
- Vähentää yhteistyöongelmia
- Toimii suojaavana tekijänä pitkäaikaissairauksia ja ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä vastaan
- Parantaa työelämän laatua
- Lisää organisaation kykyä tuottaa arvoa sidosryhmille

(Aro, 2018, 25)

6.4 Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät

Lähdettäessä parantamaan työilmapiiriä toimenpiteitä ei voi kohdistaa yksinomaan työilmapiiriin, koska se on seuraus, ei syy. Työilmapiirin kohentamistoimenpiteillä tulee olla yhteys työn arkeen tai muuten toimenpiteet jäävät hengennostatusyrityksiksi, parantaminen vaatii katseen siirtämistä itse työhön ja organisaatioon. Työilmapiiri on seurausta työ-

oloista ja se on kelvollinen mittari työelämän laadulle. Työilmapiiri riippuu useista työolotekijöistä, joille yhteinen nimittäjä on organisaatiokulttuuri ja sen terveys. Näitä työolotekijöitä löytyy alla olevasta luettelosta:

- Arvot ja arvostukset
- Ihmisten käytös ja tapakulttuuri työpaikalla
- Tavoitteiden, työroolien, prosessien ja muiden organisaatorakenteiden mielekkyys ja selkeys
- Onnistumista tukeva johtamistapa
- Viestinnän laatu ja määrä
- Ongelmanratkaisukäytännöt
- Organisaation toimintaympäristön tilanne
- Organisaation historia, ryhmä- ja organisaatiodynamiikka
- Työilmapiirin johtaminen

(Aro, 2018, 40-41)

Vaikka olosuhdetekijät olisivat lähes samat voi onnistunut johtaminen ja epäonnistunut johtaminen tuottaa täysin erilaisen lopputuloksen. Johtamisella ei tietenkään ratkaista kaikkea, vaan vastuu työilmapiiristä on jokaisella. (Aro, 2018, 71)

7 Työyhteisön yhteistoiminta

Yksittäinen henkilö ei saa aikaan työyhteisön yhteistoiminnallisuutta ja yhteishenkeä. Yhteisöllisyyttä on kehitettävä, se ei synny itsestään vaan se on aktiivisen toiminnan tulos. Jokainen voi vaikuttaa omaan työyhteisöönsä omilla ajatuksillaan ja teoillaan. (Lämsä & Uusitalo, 173-174.) Yhteistoiminnan luonnetta ja tasoja voidaan myös määritellä vuorovaikutuksen tasojen avulla (taulukko 4), jotka ovat tilanteessa olo, sosiaalinen vaikuttaminen, peli, yhteistyö ja yhteistoiminta (Organisaatiot ja työyhteisöt muutoksessa, 2019, internet-artikkeli).

Vuorovaikutuksen taso	Kuvaus
Tilanteessa olo	Osapuolet ovat läsnä tilanteen vaatimuksesta (esim. tehtävänsä tai roolinsa vuoksi), mutta kumpikaan ei erityisemmin panosta vuorovaikutuksen syntymiseen.
Sosiaalinen vaikuttaminen	Toinen osapuoli käyttää tilanteessa valtaa ja toinen jää varjoon tai hänen roolinsa mitätöityy.
Peli	Tilanne, jossa toinen tai molemmat osapuolet pelaavat tiettyjen pelisääntöjen mukaan ja yrittävät hoitaa sillä ”pelin kotiin”.
Yhteistyö	Molemmat osapuolet sitoutuvat samoihin päämääriin, näkevät yhteisiä tavoitteita ja etenevät niitä kohti.
Yhteistoiminta	Korkein sosiaalisen vuorovaikutuksen taso, jossa syntyy molemminpuolinen luottamus ja molemmat osapuolet arvostavat toisiaan.

Taulukko 4. Vuorovaikutuksen tasot. (Organisaatiot ja työyhteisöt muutoksessa, 2019, internet-artikkeli)

Yhteistyö voidaan jakaa sen luonteen ja syvyyden mukaan kolmeen kategoriaan:

- Koordinaatio on yhteistyömuoto, jossa vallitsee erillinen työnjako. Työtehtävät on sovitettu ulkoisesti yhteen. Koordinointi sovittelee yhteen, jäsentää ja ylläpitää olemassa olevien työkäytäntöjen säilymistä, mutta ei juurikaan ylitä vakiintuneiden reviirien rajoja.

- Kooperaatio on yhteistyömuoto, joka kuvaa yhteistä toimintaa muutosta vaativassa kohteessa. Tässä yhteistyömuodossa osanottajat alkavat reviirin varjelun sijasta vaihtaa ajatuksiaan yhteisestä kohteesta ja tuottaa konkreetteja uusia ratkaisuja yhteiseen ongelmaan.
- Reflektiivinen kommunikaatio yhteistyömuoto, jossa yhteisen kohteen lisäksi kiinnitetään huomio myös keskinäisen ja eri suuntiin ulottuvan vuorovaikutuksen luonteeseen, arvioidaan/ reflektoidaan sitä ja pyritään kehittämään sitä yhdessä.

(Organisaatiot ja työyhteisöt muutoksessa, 2019, internet-artikkeli)

7.1 Moniammatillinen yhteistyö

Moniammatillisella yhteistyöllä tarkoitetaan sellaisia organisaatioita, joissa tehdään asiakaslähtöistä yhteistyötä, jossa mukana on useita asiantuntijoita sekä mahdollisesti muita organisaatioita. (Isoherranen & Rekola & Nurminen, 2008, 29) Yhteistyön tekeminen on tärkeää, koska asiantuntijoiden osaaminen voi helposti jäädä vajaaksi, ellei yhteistyötä toisten alueiden osaajien kanssa tehdä. (Isoherranen & Rekola & Nurminen, 2008, 30) Moniammatillisen yhteistyön määritelmä on epämääräinen ja käsitettä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta ja se pitää sisällään monenlaisia yhteistyömuotoja:

- Asiantuntijoilla yhteinen tehtävä suoritettavanaan, ongelma ratkaistavanaan tai päätös tehtävänä. Heidän tulee yhdistää tietonsa ja osaamisensa päästäkseen tavoitteeseen.
- Yhteistyössä keskeistä on tiedon ja osaamisen yhteen kokoaminen, joka on tarpeellista mahdollisimman kokonaisvaltaisen käsityksen saavuttamiseksi asiakkaan tilanteesta.
- Yhteistyössä tulee olla mahdollisuus tarpeellisen tiedon kokoamiselle, prosessoinnille ja yhteisen tavoitteen rakentamiselle.

(Isoherranen & Rekola & Nurminen, 2008, 33)

Moniammatillisen yhteistyön käsitettä voidaan käyttää myös kuvaamaan henkilöitä, jotka työskentelevät rinnakkain, esim. samassa työpisteessä, mutta eivät tee varsinaista yhteistyötä (Isoherranen & Rekola & Nurminen, 2008, 37). Moniammatillisessa yhteistyössä tulee huomioida seuraavat näkökulmat:

- Asiakaslähtöisyys
- Tiedon ja eri näkökulmien kokoaminen yhteen
- Vuorovaikutustietoinen yhteistyö
- Roolien rajojen muutokset
- Verkoston huomioiminen

(Isoherranen & Rekola & Nurminen, 2008, 33).

7.2 Tiimit

Tiimi on työyhteisö, jossa henkilöt ovat sitoutuneet toimimaan yhdessä jonkin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. He ymmärtävät yhteistyön arvon ja ottavat yhdessä vastuun koko tiimin onnistumisesta. Tiimi eroaa esimiesvetoisesta organisaatiosta siinä, ettei se keskity ensisijaisesti yksilösuorituksiin vaan tiimityössä toimintaa tarkastellaan koko tiimin näkökulmasta. Tiimin yhteistavoitteet sovitaan tiimin ja esimiehen kesken, tehtävien jaosta tiimi päättää itsenäisesti. Organisaatioissa on usein paljon käyttämättömiä voimavaroja, joita tuhlaamaan heikon sisäisen yhteistyön aiheuttamaan sähläämiseen. Tiimityöllä pyritään tehostamaan toimintaa ja saamaan aikaan parempia tuloksia. Tiimitoiminta hyödyntää suuremman osan henkilöstön henkisestä kapasiteetista, mutta myös kehittyneemmät yhteistyötaidot vähentävät sähläämistä. Tiimit, jotka toimivat hyvin, ovatkin usein selvästi tuottavampia kuin esimiesvetoiset yksilösuorituksia painottavat organisaatiot. (Salminen, 2017, 21, 25-26)

Aitoa yhteistyötä tekevä tiimi kykenee ratkaisemaan paremmin monimutkaisia ongelmia, joissa tarvitaan yhdistelmä erilaista osaamista. Tällöin puhutaan tiimiälystä. Tarkemmin sanottuna, tiimiäly tarkoittaa tiimin kykyä yhdessä hahmottaa ja ratkaista monimutkaisia ongelmia hyödyntäen tiimin jäsenten erilaista osaamista ja kokemushistoriaa. (Salminen, 2017, 27.) Tiimiälyn viisi perustaitoa, joiden avulla tiimiälyä luodaan ovat itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa toimia ja rikastava vuorovaikutus (Salminen, 2017, 13). Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat merkittäviä tekijöitä tulevaisuuden työyhteisössä, joten tiimitaitojen kehittäminen kannattaa (Salminen, 2017, 159-160).

Kun tiimit pystyvät toimimaan ilman epäonnistumisen ja rangaistuksen pelkoa, ne pääsevät parempiin saavutuksiin. Tiimejä, joita voidaan kuvailla älykkäästi toimiviksi ja uutta

luoviksi, yhdistää yksi tärkeä seikka: psykologinen turvallisuus. Kokeilukulttuurin syntymiselle on tärkeintä ryhmässä vallitsevat olo, jotka sallivat epäonnistumisen ja uusien asioiden oppimisen. (Kuinka tiimin älystä saa kaiken irti, 2019, lehtiartikkeli) Tämän lisäksi psyykkisesti turvallinen ympäristö vaatii, että henkilö tietää, ettei häntä arvostella henkilönä eikä hänen toimintaansa kritisoida (Juuti, 2015, 100). Työntekijät ovat yhdessä älykkäämpiä hyödyntäessään toistensa näkökulmia mahdollisimman tehokkaasti. Digitalisoituvassa maailmassa inhimillisten taitojen lisääntyminen on iso juttu, nousussa ovat empatia, luovuus, päättelykyky ja sosiaaliset taidot. Lehtiartikkelissa haastateltu Hakola käyttää vertauksena matematiikkaa ”Jos pänttää matematiikkaa, kone lyö sinut aina. Siksi meidän pitää miettiä, millä inhimillisiä kilpailutekijöitä saadaan arkeen mukaan”. (Kuinka tiimin älystä saa kaiken irti, 2019, lehtiartikkeli)

7.3 Vuorovaikutus työyhteisössä

Vuorovaikutuksella voidaan tarkoittaa niin kahden henkilön välistä vuorovaikutusta kuin kulttuurien välistä vuorovaikutusta, käsitteenä vuorovaikutus on laaja. Kuitenkin perusasiat toimivat kaikilla vuorovaikutuksen aloilla. Jos kykenee tunnistamaan sosiaalisen suhtautumistapansa tietyissä tilanteissa, voi se auttaa kehittämään vuorovaikutusta toimivammaksi ja joustavammaksi. Vuorovaikutuksessa ovat mukana omien tunteiden ja ajatusten lisäksi myös toisten tunteet ja oletukset. Kun puhutaan kyvystä tunnistaa toisen henkilön tunteita, ajatuksia ja aikomuksia, niin puhutaan empatiataidoista. Empatia auttaa ymmärtämään ja huomioimaan työkaverin avuntarpeen, väsymyksen ja muita tilanteita, joissa keskinäinen tuki on tarpeen. On myös tärkeää tunnistaa omat rajansa ja esimerkiksi ilmaista oma väsymyksen tunteensa. (Isoherranen & Rekola & Nurminen, 2008, 49, 51)

Vuorovaikutuskulttuurilla taas tarkoitetaan yhteisiä käyttäytymiseen suunnattuja odotuksia, normeja ja toimintatapoja. Työyhteisön jäsenillä on myös erilaisia vakiintuneita tapoja toistensa kohtaamiseen välittömässä kanssakäymisessä. Vuorovaikutus voidaan jakaa neljään eri sosiaaliseen vuorovaikutusjärjestelmään, jotka on esitelty alla. Nämä esiintyvät usein päällekkäisinä, mutta jokin niistä saattaa näyttäytyä muita hallitsevampana ja se määrittää kokemusta. Organisaatiossa voi olla erilaisia vuorovaikutuskulttuureja, myös erilaiset työympäristöt vaativat erilaisia yhteistyön malleja. Työyhteisö voi yhdessä pyrkiä tunnistamaan oman tapansa olla vuorovaikutuksessa ja siten kehittää sitä.

- Hierarkkinen vuorovaikutusjärjestelmä: Vuorovaikutuksessa ollaan egoistisia kilpailijoita ja puolustetaan omaa asemaa, yhteistyöhakuisuus ja ystävällisyys nähdään helposti heikkoutena.
- Konformistinen vuorovaikutusjärjestelmä: Oma toiminta sopeutetaan tarkkaan yleisesti tunnettuihin käyttäytymisnormeihin ja samalla valvotaan toisten sopeutusta niihin. Erilaisuutta ei hyväksytä, vaan samanlaisuus mielipiteissä, käyttämisessä ja jopa kollektiivisissa tunteissa on tärkeää.
- Rationaalinen vuorovaikutusjärjestelmä: Yhteistoiminta järjestetään organisaatiossa siten, että tavoitteet saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti. Pyritään tehokkaaseen lopputulokseen erilaisten näkemysten kautta. Keskustelu suunnataan siten, että vuoroittaisin puhe in ylläpidetään yhteistä näkemystä laajentaen, tarkentaen, syventäen ja korjaten edellistä puhujaa.
- Vapaan keskustelun vuorovaikutusjärjestelmä: Mitään keskustelua estäviä sääntöjä ei ole, voidaan puhua mistä vain ja kenen kanssa tahansa.

(Isoherranen & Rekola & Nurminen, 2008, 51-54)

7.4 Vuorovaikutuksen merkitys sisäisessä asiakaspalvelussa

Asiakaskeskeinen toimintatapa perustuu ihmisen tarpeeseen tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi. Henkilön saapuessa organisaatioon hän haluaa, että hänet huomataan ja että hän saa asiantuntevaa ja häntä arvostavaa palvelua. Hyvä vuorovaikutus asiakaskohtaamisessa perustuu seuraaville seikoille:

- Aitous
- Rehellisyys
- Luottamus
- Hyväksyminen
- Avoimuus
- Ymmärtäminen
- Kunnioitus

– Erilaisuuden hyväksyminen

Jos ihminen koetaan aidoksi, häneen on helpompi luottaa. Tällainen henkilö on työstänyt omia arvojaan ja kertoo rehellisesti ja avoimesti asiaankuuluvat asiat, ja siten omalla toiminnallaan lunastaa luottamuksen muiden silmissä. Avoimuuteen liittyy kiinteänä osana luottamus. Jos henkilö kertoo avoimesti toiselle jonkin asian, on voitava luottaa siihen, ettei toinen käytä kertomaansa hyväkseen. Jos näin kuitenkin tapahtuu, luottamuksen saanut henkilö menettää kertojen luottamuksen. (Juuti, 2015, 110)

Asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen organisaation työntekijältä vaaditaan tiettyjä piirteitä ja ne on listattu alle olevaan taulukkoon (taulukko 5). Vaatimukset voidaan jaotella yleisiin ja erikoisvaatimuksiin. (Grönroos, 2009, 445)

Yleiset vaatimukset	Erityisvaatimukset
Ymmärtää kokonaissuhteen, joka yrityksellä on asiakkaidensa tai muiden sidosryhmien kanssa.	Osaa olla vuotovaikutuksessa ja viestiä asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kanssa.
Ymmärtää ja hyväksyy roolinsa ja velvoitteensa näiden suhteiden ylläpitämisessä.	On motivoitunut olemaan vuorovaikutuksessa ja viestimään.
On työympäristössään asiakaskeskeinen.	Saa palkkioita vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, joka tukee keskeistä käyttäytymistä ja sitä kautta menestyksellistä vuorovaikutteista markkinointia.

Taulukko 5. Asiakaskeskeinen ja palveluhenkisen organisaation työntekijän vaatimukset (Grönroos, 2009, 445)

Sisäiseen asiakaspalveluun vaikuttavia laadullisia tekijöitä ei ole juuri tutkittu. Yksi harvoista tutkimuksista on Reynoson ja Mooresin tutkimus (1996, 61-68), jossa he ovat määritelleet sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet. Tutkimuksessa tarkasteltiin eri osastojen välisten sisäisten asiakkaiden palveluun vaikuttavia asioita. Palvelun laadun ulottuvuudet on jaettu yhdeksään osatekijään (taulukko 6). (Kalliomaa, 2009, 63)

Ulottuvuus	Kuvaus
Auttavaisuus	Sisäisen toimittajan halukkuus palvella ja tehdä yhteistyötä sisäisten asiakkaisen kanssa.
Täsmällisyys	Kyky toimittaa sisäinen tieto välittömästi ja joutuisasti pyynnön savuttua.
Viestintä	Taito pitää sisäinen asiakas informoituna palveluun liittyvistä asioista, muutoksista yms.
Aineelliset välineet	Sisäisen toimittajan käyttämien välineiden, materiaalien ja kirjoitetun informaation kunto sekä fyysinen olemus.
Luotettavuus	Yksilön kyky tuottaa pyydetty palvelu asetetun laadun mukaisena, niin että se sisältää riittävän ja täsmällisen tiedon.
Ammatillisuus	Kykyjen, taitojen ja kokemukseen liittyvien asioiden osaaminen, jotta tarvittava palvelu voidaan tuottaa.
Luottamuksellisuus	Toimittajayksikön kyky käsitellä luottamuksellista tietoa ja arkaluontoisten tilanteiden hoitaminen.
Valmius	Sellaisten resurssien omaaminen, joiden avulla voidaan tuottaa sisäistä palvelua.
Harkitsevuus	Sisäisen toimittajan kyky tunnistaa sisäinen asiakas sekä ymmärtää ja luottaa sisäiseen asiakkaaseen.

Taulukko 6. Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet. (15, sivu 64)

7.5 Motivaatio

Työntekijöiden työtyytyväisyys on tärkeä laatutekijä, koska ainoastaan motivoitunut, työssään viihtyvä ja innostunut henkilöstö kykenee huippusuorituksiin (10, s. 229). Työntekijät tarvitsevat valtuuksia, hyvää johtoa, tukijärjestelmä, tekniikkaa ja tietoa. Myös koulutus on tärkeää, jotta henkilöstöllä on tehokkaita suorituksia varten tarvittavat taidot. Useimmiten henkilöstö on motivoitunutta parempiin suorituksiin, jos heillä on vapaus ajatella, analysoida, tehdä päätöksiä ja toimia. Tätä varten heillä tulee olla tietoja ja taitoja kokeakseen olonsa turvalliseksi valtuuksiensa kanssa.

Alla on ohjeita yrityksille, jotka haluavat tehostaa sisäistä markkinointia:

- Kilpaile lahjakkaista työntekijöistä.

- Esitä visio, joka tuo työhön mielekkyyttä.
- Varmista, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot työnsä suorittamiseen erinomaisesti.
- Perusta tiimejä, joiden jäsenet kannustavat toisiaan.
- Käytä hyväksesi vapauden myönteisiä vaikutuksia.
- Rohkaise työntekijöitä mittauksilla ja palkitsemisella hyviin suorituksiin.
- Nojaa työnkuvapäätöksissä tutkimuksiin.

(Grönroos, 2009, 471.)

Vuorovaikutteinen sisäinen viestintä ja organisaation johdolta saama tuki ovat sisäisen markkinoinnin merkittävimpiä työkaluja, kun puhutaan asennejohtamisesta. Tietysti ne kuuluvat myös viestintäjohtamiseen. (Grönroos, 2009, 458)

8 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan organisaatioissa eli työyhteisöissä tapahtuvaa viestintää. Se on työyhteisön työkalu, jolla se saadaan toimimaan yhdessä, sekä yhteistyössä ympäristönsä kanssa. (Åberg 1996, 61.) Työyhteisöviestintä poikkeaa normaalista ihmisten kanssakäynnistä muun muassa koska se on organisoitua, tavoitteellista, tehdään yleensä määrätyillä viestimillä, ja kulkee organisaation sisäisen viestintäjärjestelmän eli ohjeistuksen mukaan. (Åberg 1996, 61-62.)

Yksinkertaisimmillaan viestintä on tietojen vaihdantaa (Ikävalko 1999, 11), mutta yhteisöviestinnän kehittäminen vaatii asian laajempaa tutkimista. Viestintätapahtuma täytyy ymmärtää monimutkaiseksi vuorovaikutteiseksi tapahtumaksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Siihen sisältyy monia vaikuttavia asioita, jotka vaikuttavat viestinnän onnistumiseen, kuten viestiosapuolien taustat, viestintätilanne, sanoman selkeys, oikea kanava sekä häiriötekijöiden määrä. (Ikävalko 1999, 11-12.)

Suomen Tiedottajien Liiton Yhteisöviestinnän periaatteiden mukaan yhteisöviestinnällä on kolme tarkoitusta tai tehtävää: Havaita ja ymmärtää yhteisön olennaiset ulkoiset ja sisäiset muutokset ja kehityssuunnat (luotaustehtävä); varmistaa edellisten huomioon ottaminen toiminnan suunnittelussa ja viestinnällisten näkökohtien huomioon ottaminen päätöksenteossa (suunnittelutehtävä); sekä tukea yhteisön tavoitteiden saavuttamista osaavalla ja kokonaisvaltaisella viestinnän keinojen käytöllä (viestintätehtävä). (Åberg, 2002, 156-157.)



Kuva 1. Yhteisöviestinnän tehtävät. (Juholin, 2004, 40)

8.1 Åbergin viestintäpizza

Leif Åberg on kehittänyt työyhteisön viestintää kuvaavan ympyräkaavion (kaavio 2), ”Åbergin pizzan”, joka sisältää työyhteisössä käytetyt viestinnän osa-alueet, ja jonka keskiössä on tulostiedotus. Kaavio voidaan jakaa pystysuoraan kahtia, jolloin vasemmalla on ulkoinen viestintä ja oikealla sisäinen viestintä. (Ikävalko 1999, 15.) Kaaviosta on nähtävissä, kuinka kaikki arjen toiminnot ovat osa viestintäkenttää, eikä yritys voisi toimia ilman sitä. Kun yrityksen sisäisen viestinnän osa-alueet ovat tasapainossa ulkoisen viestinnän viipaleiden kanssa, päästään tavoitettiin, tulokselliseen viestintään. (Åbergin pizza, 2014, internet-artikkeli.)

Åbergin työyhteisön viestinnän kenttä jakautuu neljään osa-alueeseen:

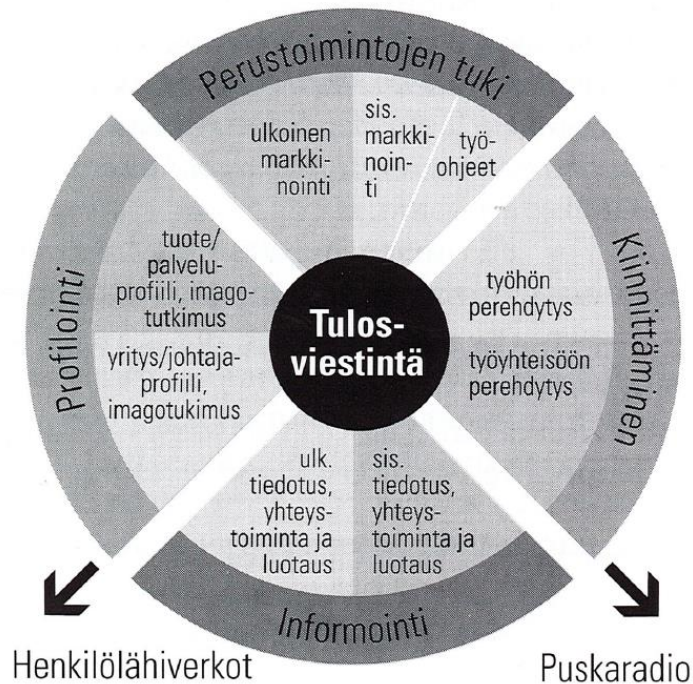
- **Profilointi.** Tämä osa-alue sisältää tuoteprofiilin rakentamisen ja tuotekuvatutkimuksen, sekä yritysprofiliin rakentamisen ja yrityskuvan tutkimuksen. Profiloinnin tarkoituksena on luoda organisaatioon sitä palveleva yritys- ja johtajaprofiili, sekä tuote- tai palveluprofiili. Samalla profiili luo pohjan tai ”perusvireen” viestinnälle. Profilointi kuuluu kokonaisuudessaan ulkoisen viestinnän piiriin. (Åberg 1996, 70-96.)

- **Myynnin ja tuotannon tukeminen.** Tämä osa-alue sisältää ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin sekä operatiiviset työohjeet. Osa-alueita kutsutaan myös perustointojen tueksi, ja Åberg katsoo sen työyhteisön viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi. Se sisältää puoleksi ulkoista viestintää (markkinointi asiakkaille ja sidosryhmille), ja puoleksi sisäistä viestintää (sisäinen markkinointi sekä töiden ohjeistus). Ulkoisen viestinnän osuus keskittyy markkinointiin, mainostukseen ja asiakkaiden tarpeiden tuntemiseen. (Åberg 1996, 100-138.)

Sisäinen markkinointi on liikkeenjohdon ajattelutapa, tapa toimia, jolla taataan henkilöstölle työnteon onnistumisen kannalta olennaiset tiedot ja taidot. Sen tärkein ominaisuus on ”myydä” yrityksen toimintatapa ja saada henkilöstö toimimaan yrityksen etujen mukaisesti. (Åberg 1996, 138-140.)

- **Kiinnittäminen.** Tämä osa-alue sisältää työhön ja koko organisaatioon perehdyttämisen, ja kuuluu kokonaisuudessaan sisäisen viestinnän piiriin. Tulosviestinnän malli jakaa kiinnittämisen laajempaan työyhteisön perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen. (Åberg 1996, 202-212.)
- **Informointi.** Tämä osa-alue sisältää sisäisen ja ulkoisen tiedotuksen sekä luotauksen. Informointi eroaa markkinoinnista ja profiloinnista siinä, että se nojaa työyhteisön tapahtumien uutisointiin (Åberg 1996, 158.) Informointi jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen osuuteen. Ulkoiseen informointiin lasketaan tiedotukset lehdistölle ja sponsoreille, yhteystoiminta sidosryhmien, yhteiskunnan ja sijoittajien kesken sekä luotaukseen (Åberg 1996, 159.)

Sisäinen informointi jaetaan suoraan ja välitettyyn viestintään, jotka tapahtuvat lähi- ja kaukokanavia hyödyntämällä. Suora viestintä voi tapahtua vaikkapa lähiesimiehen kautta tai tiedotustilaisuudessa. Välitettyä viestintää ovat esimerkiksi tietyn yksikön ilmoitustaulu lähikanavan osalta ja tiedotuslehti kaukokanavan ominaisuudessa. (Åberg 1996, 179-181.)



Kaavio 2. Åbergin pizza. (Åberg, 2002, 102)

8.2 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää. Se voidaan jakaa Åbergin pizzan informointi-osion mukaisesti lähi- ja kaukokanaviin, joilla viestintää voidaan toteuttaa joko suoraan tai välitettynä. (Juholin 2004, 125.) Sisäisestä viestinnästä tarkemmin luvussa 10.

Ulkoinen viestintä on yrityksen kommunikointia ulkoisten toimijoiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa (Juholin 2004, 146). Ulkoinen viestintä koostuu muun muassa profiloinnista ja maineenhallinnasta, asiakas- ja sidosryhmäviestinnästä, markkinointiviestinnästä sekä viestinnästä median välityksellä (Juholin 2004, 147-203).

9 Viestinnän tarkoitus työyhteisössä

Yrityksen viestinnän päätavoite on tukea yrityksen toiminta-ajatusta, eli liiketoimintasuunnitelman missiota ja arvoja, sekä luoda tietä kohti yrityksen vision toteutumista (Honkala & Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström & Siira-Jokinen, 2014, 13).

Yrityksen toimiva viestintä nähdään nykyään, ja tulevaisuudessa vieläkin enemmän, menestyksen edellytykseksi (Korhonen & Rajala, 2011, 23). Viestintää ei voida enää pitää erillisenä saarekkeena, vaan luonnollisena osana liiketoimintaa. Miltei kaikki Viestinnän prosessointi -kirjaan haastatellut toimitusjohtajat kertovat, että heidän organisaatioissaan viestintä tukee liiketoimintaa. Tämä korostuu erityisesti yrityksissä, joissa viestintä nähdään olevan jokaisen yrityksessä työskentelevän vastuulla. (Korhonen & Rajala, 2011, 47.)

Yrityksen viestinnän tarkoitus voidaan nähdä luvussa 8. esitellyn Åbergin pizzan tyyllisenä tuloskeskeisenä mallina, jossa eri osa-alueiden tasapaino ja hyvä toimivuus luovat arvoa ja tulosta yritykselle, ja sitä on käytetty pohjana liki jokaisessa lähteenä olevassa teoksessa.

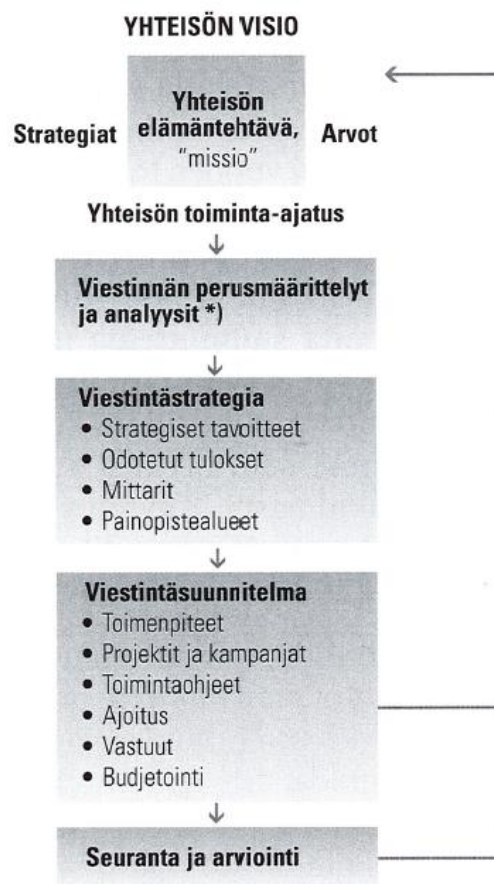
Toinen viestinnän tärkeyden ja kehittämisen puolesta puhuva kokonaisuus liittyy työelämän tai toimintaympäristön muutokseen. Uutta jälkiteollista aikaa määrittää globalisaatio, epävarmuus ja jatkuva muutos. Yritykset ja työntekijät liikkuvat helposti valtiollisten rajojen yli, ja samoin rajat ovat hävinneet yritysostojen ja -myyntien sekä tuotannon halpamaihin siirtämisen tieltä. Työpaikka ei ole enää elinikäinen, vaan joillekin ahdistavan häilyvä YT-neuvotteluiden näyttämö, toisille pelkästään astinlauta seuraavaan. Vanhat työyhteisöjen lainalaisuudet ay-liikkeiden lanseeraamine duunareineen ja palkansaajineen katoavat nopeaa vauhtia. Työ tänään on yhä useammalla tietotyötä, jossa työn raaka-aine ja lopputulos on dataa, informaatiota. Itsenäinen työ vaatii muun muassa kykyä hankkia tietoa, jäsentää ongelmia, asiantuntemusta sekä päätöksentekokykyä. Tämä kehityskulku toisaalta aiheuttaa ammattiosaajien pulan. Puhutaan siis kokonaisvaltaisesta viestintäosaamisen tarpeesta paitsi kommunikoidessa, myös suhteissa yrityksiin ja verkostoihin sekä muihin oman alan toimijoihin, erilaisten viestintävälineiden käytön taitamiseen, ja viestinnän strategiaan. (Juholin, 2008, 19-31.)

10 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän käsite sisältää useita osa-alueita. Tämä luku sisältää niistä kehitystehtävän kannalta oleelliset aiheet.

10.1 Viestinnän suunnittelu yrityksessä

Yrityksen viestinnän suunnittelu perustuu sen tehtävään ja tavoitteisiin sekä viestinnälle annettuihin tehtäviin. Viestinnän kokonaisvaltaista suunnitelmaa kutsutaan viestintästrategiaksi, jolla se erotetaan käytännön toimenpiteiden suunnittelusta eli viestintäsuunnitelmasta. (Juholin, 2004, 52-53.)



Kuva 2. Viestinnän suunnittelun tasot. (Juholin, 2004, 56)

Viestintää suunnitellaan monella tavalla ja tasolla. Operatiivisessa suunnittelussa keskittyy erilaisen toimenpiteiden järjestelyyn ja ideointiin, kuten vaikkapa tilaisuuksien tai julkaisuiden kehittämiseen. Strategisessa suunnittelussa taas määritellään, mihin operatiivisilla toimilla tähdätään. Siinä katse suunnataan kauempana oleviin tavoitteisiin, jotka tukevat koko yrityksen tai yhteisön tavoitteita. Kuvassa 2 on esitetty viestinnän suunnittelun tasot viestinnän tekijän näkökulmasta. Kuvio näyttää kuinka jokainen viestintäteko ilmentää yrityksen kokonaistavoitteita. (Juholin, 2004, 54-56.)

10.1.1 Perusmäärittelyt ja analyysit

Perusmäärittelyitä ja analyyskejä tehdään tarpeen mukaan. Aluksi viestinnälle on hyvä määrittää muutama perustehtävä, jossa tarkennetaan, nähdäänkö viestintä kokonaisuutena joka tähtää yhteisesti sovittuun päämäärään, vai onko se sarja tilannekohtaisesti suoritettuja toimintoja, jotka arvioidaan suoritteiden mukaan. (Juholin, 2004, 60.)

Monesti viestinnälle määritellään myös periaatteet, joihin osallistujien toivotaan sitoutuvan. Niissä kuvataan yrityksen pelisäännöt, jotka ovat sille ominaisia. Ne voivat tulla esimerkiksi yrityksen arvoista, joista yleisimpiä ovat tiedonkulun avoimuus ja läpinäkyvyys. Lisäksi monesti korostuu keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitys; ei riitä, että tietoa jaetaan, vaan siitä halutaan keskustella ja siihen halutaan päästä vaikuttamaan. (Juholin, 2004, 61-62.)

Perusmäärittelyihin kuuluu myös se, millaisena yritys haluaa näkyä ja tulla tunnistetuksi sidosryhmiensä silmissä. Se on sidoksissa visioon, liikeideaan, strategiaan ja arvoihin. Sen on siis sisällettävä näiden pääasiat helposti viestittävässä muodossa. Sitä käytetään viestinnän perusmateriaalina kaikissa tilanteissa, kuten mainonnassa ja informoinnissa. (Juholin, 2004, 62-63.)

Viestintävastuut ja -oikeudet liittyvät yhteistyö- ja kohderyhmiin eli siihen, keiden kanssa viestimme eri keinoja käyttäen. Niiden määrittely kannattaakin aloittaa ryhmistä ja henkilöistä: kuka tai ketkä ovat vastuussa yhteydenpidosta mihinkin ryhmään tai yksilöön. Ne löytyvät usein luontevasti työtehtävän mukaan. Viestintään kuuluu kuitenkin paljon tehtäviä, jotka eivät kuulu luontevasti kenellekään, jolloin ne kannattaa antaa viestintään erikoistuneen yksikön harteille. Vaikka usein puhutaan, että viestintävastuu on jokaisella yh-

teisön jäsenellä, on yrityskuvan kannalta tarpeellista määritellä henkilö, joka vastaa esimerkiksi koko yhteisöä koskevien tietojen antamisesta. Samalla vastuiden kanssa viestintä tulisi organisoida ja sille pitäisi määrittää johtaja, sillä on tärkeää tietää, kuka tekee viestinnän strategiset linjaukset ja tilannekohtaiset ratkaisut. (Juholin, 2004, 70-73.)

Resurssianalyysi tehdään, jotta saataisiin selville aineelliset ja aineettomat voimavarat, joita yrityksellä on käytössään viestintänsä hoitamiseksi. Resursseja voidaan tarkastella joko laadun ja määrän näkökulmasta tai suhteessa aikaan ja tavoitteisiin. Tärkein resurssi ja voimavara ovat ihmiset ja heidän osaamisensa. Taitoja ja hyödyntämispotentiaalia voidaan kartoittaa kykyjen arvioinnilla, vaikkapa kirjoittamisessa tai yhteyksien hoitamisessa. Toinen resurssi on tieto. Mitä enemmän sitä on käytössä, sitä paremmin yritys voi sovittaa toimintaansa muuttuviin olosuhteisiin. Tieto on käytettävissä oleva resurssi, kun se on saatavilla tarvittaessa, mutta myös hiljaista tietoa, joka on kerääntynyt organisaation vuosien saatossa. Kolmas resurssi on teknologia, kuten sähköpostit ja intranet. Neljäs resurssi ovat viestintäjärjestelmät, jotka jaetaan kolmen periaatteen mukaan sen mukaan, tapahtuuko viestintä kasvokkain, painettuna, vai sähköisenä. Viimeisenä resurssina on käytettävissä oleva raha, joka luonnollisesti määrää kaikkien muiden resurssien määrän. (Juholin, 2004, 74-78.)

10.1.2 Viestintästrategia

Viestintästrategiaksi katsotaan ne määrittelyt ja tavoitteet, joilla yritys viestii ympäristönsä kanssa, ja jotka samalla tukevat yrityksen kokonaistavoitteita tai -strategiaa (Juholin, 2004, 79).

Viestintästrategian teossa tavoitteiden asettamisen on yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein asia. Sen tekeminen oli melko vierasta vielä jonkin aikaa sitten, mutta kun ymmärrettiin, että yhteisö joka tapauksessa vaikuttaa viestinnällään joko virallisesti, epävirallisesti, tai tiedostamattomasti, on jotain yhteisiä tavoitteita hyvä tehdä. Tavoitteiden asettaminen voi myös olla hankalaa, sillä viestintä katsotaan monesti palveluksi, jossa reagoidaan sidosryhmien tarpeisiin. Käytännössä tavoitteet voidaan silloin asettaa vaikkapa palvelun laadulle tai määrälle. Tavoitteidenasetanta täytyy olla johtohenkilöstön ja viestinnän ammattilaisten yhteistyön tulos, ilman että kumpikaan pääsee päättämään siitä yksin. Se aloite-

taan strategiselta tasolta, jolloin muotoillaan, mitä tavoitteita viestinnälle kannattaa ja voidaan asettaa. Sieltä se siirtyy operatiiviselle tasolle niin, että jokaisen toimenpiteen tai hankkeen yhteydessä voidaan osoittaa, että se palvelee kokonaistavoitteita. (Juholin, 2004, 79-80.)

Strategisten tavoitteiden teossa täytyy erottaa viestinnän tulemat ja vaikutukset. Tulemat ovat erilaisia viestinnän tuotoksia, kuten esitteitä, julkaisuja, tilaisuuksia tai vaikkapa työvaatteita. Nämä ovat tavallaan tavoitteiden tekninen taso: ne ovat tiettyjä asioita, jotka tekemällä tavoite saavutetaan. Vaikutukset taas kohdistuvat yhteisön yhteistyö- ja kohderyhmiin. Tavoitteena voi olla vaikkapa yrityksen parempi tunnettuus, yhteisökuvan tai maineen kiillottaminen, arvojen korostaminen tai tiedonkulun toimivuuden parantaminen. (Juholin, 2004, 81-82.)

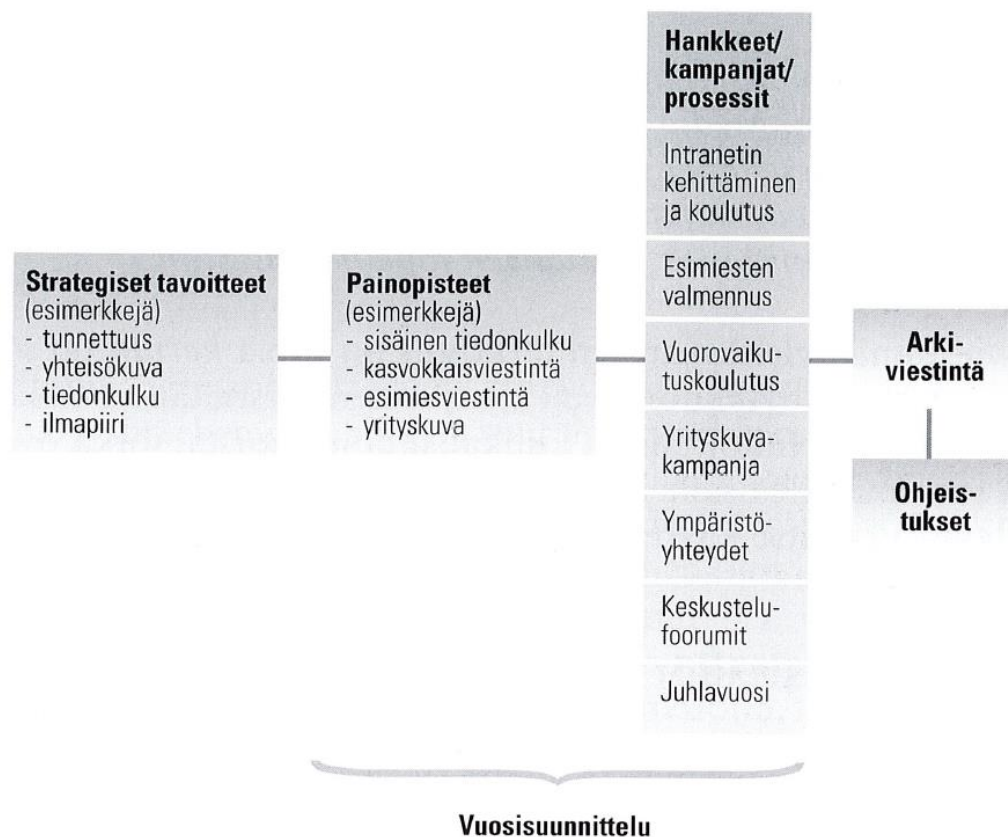
Odotetut tulokset voidaan määritellä esimerkiksi kehityksen suuntana, tai tarkemmin mittarista riippuen prosentteina tai pistemäärinä. Luotettavan seurannan kannalta muuttujien ja mittareiden tulisi pysyä samoina. Jos tavoitteita asetetaan kohderyhmittäin, myös odotetut tulokset täytyy eritellä ryhmittäin. (Juholin, 2004, 83-84.)

Mittarit ovat erilaisia tutkimus- ja seurantamenetelmiä, joilla seurataan viestinnän tuloksia sekä vaikutuksia. Näitä voidaan tehdä itse, tilataan tutkimuslaitoksilta tai teetetään opinäytteinä. Tutkimuksissa on erittäin tärkeää katsoa niitä varsinaisia viestinnän tavoitteita vasten, jotta osataan kysyä oikeita asioita ja mittareista tulee luotettavia. (Juholin, 2004, 84.)

Viestinnän lähtötilanteen kartoitus ja strategiset tavoitteet antavat tekijöille eväät painopistealueiden määrittelyyn. Ne voivat nousta tulevista tapahtumista tai muutoksista organisaatiossa. Tyypillisiä painopistealueita ovat olleet esimerkiksi muutosviestintä, verkkoviestintä ja esimiesviestintä. Painopisteet voivat nousta myös paremman viestinnän tarpeesta sidosryhmien kanssa. Painopistealueet ovat tavallisen arkiviestinnän seassa kulkevia kokonaisuuksia, joihin satsataan tavallista enemmän voimavaroja, ja niiltä myös odotetaan nopeampia ja näkyvämpiä tuloksia kuin muilta osa-alueilta. (Juholin, 2004, 84-85.)

10.1.3 Viestintäsuunnitelma

Viestinnän suunnittelun perusmääritykset, viestintästrategia, ja sen tavoitteet ja painopisteet luovat viitekehyksen varsinaisen viestintäsuunnitelman teolle. Suunnitelman operatiivinen osuus voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin: arkiviestintä, ohjeistus, erillishankkeet ja kampanjat sekä prosessit, sekä vuosisuunnittelu. (Juholin, 2004, 86-87.)



Kuva 3. Viestintäsuunnittelun hierarkia. (Juholin, 2004, 87)

Arkiviestinnän suunnittelussa on tärkeää, että ne ilmentävät yrityksen strategiaa ja linjanvetoja. Arkiviestinnän yleislinjausten tarkoitus on sopia peruskäytännöistä sopivin väliajoin. Peruskäytäntöjä ovat ne, miten viestitään suurimmalle osalle ihmisistä tärkeistä asioista päivittäin, viikoittain ja kuukausittain. Arkiviestinnälle ei tarvitse suunnitella mitään yleisiä sisältöjä, vaan tavoitteet voi purkaa vaikkapa kolmella kysymyksellä: mitä pitää ehdottomasti tehdä, mitä pitäisi tehdä, ja mitä haluaisimme tehdä. Arkiviestinnälle on myös suunniteltava oikeat keinot ja kanavat, jotka soveltuvat parhaiten viestin eteenpäin viemiseen. Yhteisöviestintä määrittää kolme erilaista keinoa: kasvokkainviestintä, painettu

viestintä ja sähköinen viestintä. Arkiviestinnän sääntöihin olisi kirjattava vähintään kaksi asiaa: miten säännöllisesti asioita käsitellään ja kuka ottaa vastuun. Lisäksi on määriteltävä, missä määrin yksilö on itse vastuussa tiedon hankinnasta. (Juholin, 2004, 88-91.)

Ohjeistuksia voi tehdä mille tahansa toimenpiteelle, jossa katsotaan tärkeäksi noudattaa yrityksen yhtenäistä linjaa, tai joka ei välttämättä ole yleisessä tiedossa. Isoja ohjeistuksia ovat esimerkiksi yrityksen graafinen ohjeisto tai kehityskeskustelujen kulku. Pienempiä ohjeita ja manuaaleja voi olla vaikkapa sähköpostien kirjoittamisesta, puhelimeen vastaamisesta tai asiakkaiden vastaanottamisesta. (Juholin, 2004, 92-93.)

Erillishankkeet ovat yksittäisiä tehtäviä, jotka eivät kuulu arkiviestinnän piiriin, ja vaativat erityishuomiota ja -resursseja. Esimerkiksi yritysosto on erillishanke, jonka viestintään voi joutua perehtymään tavallista enemmän. Viestinnän suunnittelun kannalta tärkeimpiä kysymyksiä ovat: kenen tietoon asia pitää saattaa ja mitä asiasta viestitään. Erillishankkeissa on usein myös aikataulu; se alkaa ja päättyy tietynä aikana. (Juholin, 2004, 93-95.)

Kampanjat ja viestintäprosessit ovat laajempia tehtäväkokonaisuuksia, kuten uuden tuotteen lanseerausta tai yrityksen strategian viestimistä organisaatiossa. Kampanjat ovat yleensä joko kaupallisia, yhteiskunnallisia tai poliittisia. Ne ovat suoraviivaisia, tietyn kestoisten toimintojen kokonaisuuksia, joilla pyritään myymään jotain, tai vaikuttamaan vastaanottajan mielipiteisiin. Prosessiviestintä eroaa tästä siinä mielessä, ettei sen tarkoitus ole myydä esimerkiksi ideaa, vaan tuoda tietoa ihmisten saataville. Siinä on enemmän kyse kommunikaatiosta; kahden tai useamman ihmisen välisestä viestinnästä, jossa asiaa käsitellään prosessin aikana. (Juholin, 2004, 96-99.)

Vuosisuunnittelua tehdään käytännössä muutaman kuukauden, ja korkeintaan vuoden aikajänteellä. Monissa yrityksissä pidemmistä aikaväleistä on luovuttu, sillä asiat muuttuvat siihen liian nopeasti. Vuosisuunnitelma katsotaan kuitenkin monesti tarpeelliseksi, koska siihen voi kirjata joka tapauksessa toteutettavat asiat, ja se luo tietynlaisen rungon perusviestinnälle. Monet yhteisöt tekevät suunnitelman kolmen kuukauden ajaksi ja siihen kirjataan toimenpiteet kohderyhmittäin. Kirjattavia asioita voivat olla esimerkiksi kehityskeskustelut, messut tai vuosikertomukset. (Juholin, 2004, 99-100.)

10.2 Arkiviestintä

Arkiviestintä käsittää kaiken tiedonvaihdon ja keskustelun, joiden avulla arkipäivän työtehtäviä hoidetaan. Se vastaa hyvin pitkälle Åbergin pizzan perustoimintojen tuki -osiota. (Juholin, 2004, 30.) Käsite voidaan ymmärtää organisaation kaikenlaisen viestinnän saateenvarjotermiksi, jonka osa varsinainen sisäinen viestintä on.

Arkiviestintää ovat esimerkiksi työohjeet, työprosessien tarkoituksenmukainen hoitaminen sekä sisäinen markkinointi eli uusista tuotteista tai palveluista viestiminen yrityksen sisällä ennen julkaisua. (Juholin, 2004, 30-31.)

Hyvä arkiviestintä on säännöllistä tiedon jakamista meneillään olevista projekteista, asiakassuhteista, organisaation eri osastojen kuulumisista sekä myös onnistumisista ja epäonnistumisista. Tieto ympärillä tapahtuvista asioista lisää työntekijän hallinnan tuntua omaan työhönsä ja auttaa hahmottamaan oman työnsä suhdetta kokonaisuuteen. Hyvin toteutettuna arkiviestintä mahdollistaa rakentavan ja tasavertaisen dialogin yrityksen arjessa. Kun sähköiselle tiedonvaihdolle, tiedottamiselle ja keskusteluille kaikille on omat sovitut pelisääntönsä ja kanavansa, voi organisaatio siirtää katseensa itse asiaan, eli sisältöön. (Leppäniemi, 2019, haettu 27.8.2019.)

10.3 Perehdyttäminen

Perehdyttämistä eli työyhteisöön kiinnittämistä tarvitaan yrityksen palveluksessa olevan tai uuden työntekijän tutustuttamiseksi organisaatioon ja työtehtäviinsä. Kiinnittämistä tarvitaan paitsi uusien tulokkaiden perehdyttämiseen, myös vanhempien työntekijöiden kanssa. Esimerkiksi työtehtävien sisällön muuttuminen tai uudet työmenetelmät tarvitsevat perehdyttämistä. Myös yritysostot ja fuusiot mahdollisine yrityskulttuurin muutoksineen ovat tärkeitä paikkoja perehdyttämiselle. (Åberg, 2002, 203.)

Perehdyttäminen jaetaan laajempaan työyhteisöön perehdyttämiseen ja yksityiskohtaisempaan työhön perehdyttämiseen (Åberg, 2002, 203-209):

- **Työyhteisöön perehdyttäminen.** Työyhteisöön perehdyttämisessä on kyse yrityksen toimintatapojen viestinnästä henkilöstölle. Siinä käydään muun muassa

läpi talon ”tapa toimia”, säännöt ja määräykset, henkilöstöpalvelut, työturvallisuuspalvelut sekä työntekijän oikeudet ja velvollisuudet.

Työyhteisöön perehdyttämisen keinot ovat monet. Viestinnän kannalta perehdytys alkaa jo työpaikkailmoituksesta ja kulkee haastattelun, perehdyttämiskoulutuksen ja ensimmäisten päivien perehdytyksen kautta. Varsinkin ensimmäinen työpäivä ja sen aikana käytävät asiat muokkaavat uuden työntekijän käsitystä yrityksestä voimakkaasti. Perehdyttäjäksi valitaan ihminen, joka tuntee talon tavat ja normit, ja osaa tuoda ne oikealla tavalla esiin. Tervetuloa taloon -opas on hyvä lisä tulokkaan henkilökohtaiseksi tukimateriaaliksi. Epäviralliset normit ja kirjoittamattomat säännöt uusi työntekijä oppii toisilta työntekijöiltä, ja tähän viestintään yritys voi puuttua vain välillisesti, esimerkiksi ryhmähenkeä ja työolosuhteita kohentamalla.

- **Työhön perehdyttäminen.** Työhön perehdyttäminen ei kohdistu pelkästään uusiin työntekijöihin. Se voi koskea myös työkierrossa tai urakierrossa olevia työntekijöitä. Sitä tarvitaan työmenetelmien muuttuessa tai kun työyhteisön tapa toimia muuttuu.

Työhön perehdyttämisessä tärkeässä osassa ovat työnopastaja, oma esimies, tarvittavat käyttöohjeet ja muu aineisto, sekä aineistokierto ja kokouksiin osallistuminen jo etukäteen ennen varsinaista muutosta. Tärkeintä on opastaminen ja uusien tietojen ja taitojen jakaminen havainnollisesti ja innostavasti, sekä tarvittaessa muutoshalun luominen työyhteisöön.

10.4 Informointi

Sisäinen informointi kohdistetaan työyhteisön jäseniin ja sen tarkoituksena on viestiä työyhteisön tapahtumista.

Informointi voidaan jakaa neljään muotoon: lähi- ja kaukokanaviin sekä suoraan ja välitettyyn viestintään. Näistä saadaan koottua sisäisen tiedotuksen kanavien nelikenttä (kuva 2). (Åberg, 2002, 171-174.)

Lähikanavat viestivät yksilöiden tai yksikön tasolla. Suoriin lähikanaviin kuuluvat lähin esimies, muut esimiehet, kokoukset sekä työtoverit. Välitettyjä lähikanavia ovat esim. tietyn yksikön ilmoitustaulu ja yksikön sisäinen verkkoviestintä. (Åberg, 2002, 174-176.)

Kaukokanavat viestivät koko työyhteisön piirissä. Niiden viestintä on pääasiassa pienjoukko- ja verkkoviestintää, pois lukien tiedotustilaisuudet sekä yhteistyöelimet. Suoria kaukokanavia ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, kokoukset ja muiden yksiköiden työtoverit. Välitetyiksi kaukokanaviksi katsotaan esimerkiksi tiedotteet, asiakaslehdet, toimitusjohtajan katsaukset ja toimintakertomukset, verkkoviestintä ja verkkojen tietokannat sekä muut joukkoviestimet. (Åberg, 2002, 176-179.)

Leif Åbergin väitöskirjatutkimuksen mukaan henkilöstö käyttää informointikanavia valikoiden omien kokemustensa ohjaamina. Lisäksi lähintä esimiestä käytettiin ”yleislähteenä”, jonka puoleen käännettiin kaikissa kysymyksissä, paitsi jos asia koski kokonaan toista divisioonaa. (Åberg, 2002, 180.)

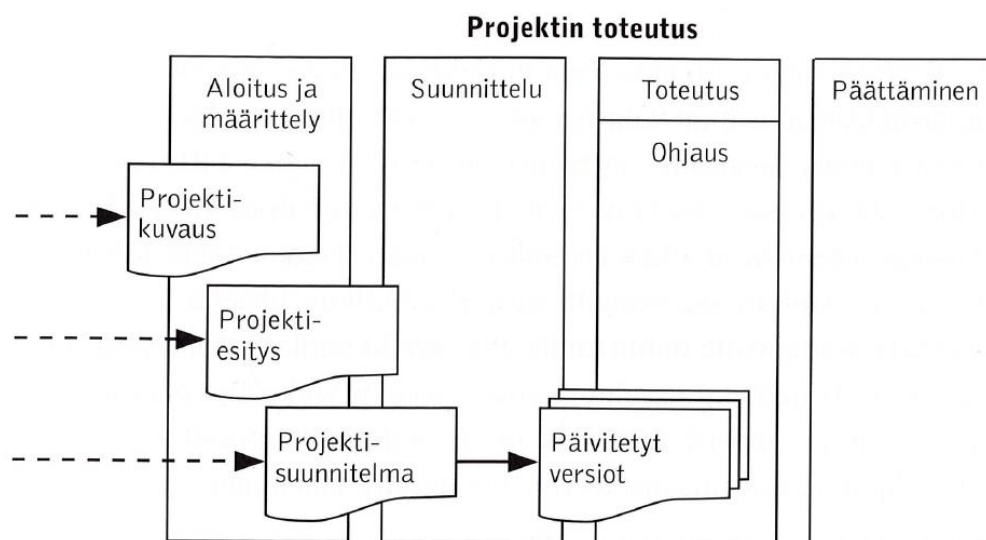
10.5 Projektiviestintä

Monissa organisaatioissa jopa yli puolet työajasta käytetään erilaisten projektien parissa. Useilla asiantuntijoilla työ voi koostua pelkästään projekteista, joita on yleensä useita päällekkäin. Projektille on ominaista selkeä tavoite ja eteneminen joko vaiheittain tai pidemmän elinkaaren kuluessa. Kun työtehtävästä tai asiasta tehdään projekti, sillä on tarkoitus korostaa sen merkitystä ja silloin siihen panostetaan enemmän. Jokaisella projektilla on oltava omistaja, joka vastaa tuloksesta sekä projektipäällikkö, joka vastaa toteutuksesta. Projekteille perustetaan myös ohjausryhmä, jolle projektiryhmä raportoi ja jolta se vastavuoroisesti saa tukea ja asiantuntemusta. (Juholin, 2008, 257.)

Jokainen projekti tarvitsee tuekseen yleisluontoisen kuvauksen siitä, mistä on kyse ja mitä ollaan tekemässä. Kiteytetyn viestin tarve pysyy koko projektin ajan, jotta projektin keskeiset tavoitteet eivät pääse unohtumaan. (Juholin, 2008, 258.) Projektikuvaus voi sisältää tietoa ja ideoita esimerkiksi projektin laajuudesta, yhteistyökumppaneista, toteutustavoista ja saatavista hyödyistä. Kuvaus on kuitenkin pelkkä pohja varsinaiselle projektisuunnittelulle, ei valmis projektisuunnitelma. (Artto & Martinsuo & Kujala, 2006, 103-104.)

Projektisuunnitelma on projektinhallinnan väline, jolla tehtävät työt ja projektin osa-alueet pidetään tasapainoisena kokonaisuutena. Suunnitelma sisältää projektin sisällön, tavoitteet, työt, toimintatavat sekä töiden johtamisen periaatteet. Projektisuunnitelma hyväksytetään päättävällä taholla, ja sitä päivitetään projektin edetessä vastaamaan todellista tilannetta. (Artto & Martinsuo & Kujala, 2006, 105-107.)

Projektiviestinnäksi kutsutaan vuorovaikutteista tietojen jakamista esimerkiksi projektin tavoitteista, tuloksista ja projektin päätarkoituksesta. Viestinnän tulee olla yksityiskohdiltaan sovitettu vastaanottajille: Yksityiskohtainen tieto jaetaan niitä tarvitseville, ulkopuolisille riittää yleisluontoinen tieto. Projektin elinkaaren aikana eri sisällöt nousevat toisia suurempiin rooleihin. Alussa tärkeää on yhdessä sopiminen ja kokonaiskuvan antaminen, toteutusvaiheessa jaetaan työhön liittyvää tietoa ja kokemuksia, ja valmistusvaiheessa katsotaan mitä on saavutettu ja opittu. (Juholin, 2008, 259-262.)



Kuva 4. Projektin toteutus. (Karlos, A. & Martinsuo, M. & Kujala, J., 2006, 103)

10.6 Sisäisen viestinnän käytännöt

Sisäisen viestinnän käytännöt ja välineet elävät jatkuvasti. Muuttuvassa ympäristössä yrityksen menestyksen kannalta oleelliseksi asiaksi muodostuu tiedon reaaliaikainen hallinta

ja jakaminen. Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa Åbergin pizzan informaatio-sarakkeen mukaisiin kanaviin. (Juholin, 2004, 125.) Alla ne on lueteltu työn kannalta tarkoituksenmukaisemmin kasvokkaisviestintään sekä painettuihin ja sähköisiin kanaviin.

10.6.1 Kasvokkaisviestintä

Kasvokkaisviestintä on suoraa vuorovaikutusta kahden tai useamman henkilön kesken. Vuorovaikutusta tapahtuu jatkuvasti kaikkialla työyhteisössä ja rajanveto virallisen ja epävirallisen viestinnän välillä on vaikeaa. Kasvokkaisviestintää on esimerkiksi esimiesviestintä, ahaa-aukiot ja niiden sosiaaliset verkostot, palaverit sekä kokoukset. (Juholin, 2004, 125-126.) Esimiesviestintä käsitellään luvussa 11.

10.6.1.1 Ahaa-aukiot

Ahaa-aukiot ovat vapaamuotoisia kokoontumispaikkoja, kuten taukotiloja tai vaikka tupakkapaikkoja, joissa voi syntyä uusia ideoita ja oivalluksia, joita ei muodollisemmissa tilanteissa saavutettaisi. Aukiassa on kyse verkostoitumisesta yhteisön sisällä, ja se voi olla vapaata tai töihin liittyvää. Tällä edesautetaan työyhteisön tiedon ja osaamisen jakamista ja sillä on myös puhtaasti sosiaalinen aspekti, joka on varsinkin yksinäiseen suunnittelutyöhön painottuvissa organisaatioissa arvo sinänsä. (Juholin, 2004, 133.)

10.6.1.2 Kokoukset ja palaverit

Oman yhteisön tai työryhmän sisällä tapahtuvat palaverit ja kokoukset ovat kasvokkaisviestintää. Kokouksia ja palavereita voidaan tehostaa monin tavoin, kuten kokouksen sisältö etukäteen jakamalla, aineisto etukäteen jakamalla, motivoimalla osanottajia ottamaan osaa kokoukseen etukäteen mietittävillä kysymyksillä ja puheenvuoroilla, pitämällä huolta esitystekniikan toimivuudesta ja ymmärrettävyydestä, kiinnittämällä huomiota viestintätäytyliin, luomalla avoin ja keskusteleva ilmapiiri sekä aktivoimalla kokousta vaikkapa pienryhmätyöskentelyllä. (Juholin 2004, 133-134.)

10.6.2 Painetut kanavat

Painettuihin kanaviin lukeutuvat esimerkiksi ilmoitustaulut, tiedotteet ja henkilöstölehdet. Niillä voidaan välittää sanomia koko työyhteisön piirissä tai rajatummalle joukolle. (Åberg 2002, 176-177.)

10.6.2.1 Ilmoitustaulut

Ilmoitustaulut eivät enää ole niin merkittävässä roolissa kuin aiemmin, ilmoitusasioiden siirtyessä sähköisiin viestimiin. Sellaisissa työyhteisöissä joissa kaikilla ei ole pääsyä verkkoon, on ilmoitustaulujen asema edelleen vakaa. Ilmoitustaulun rakenne kannattaa suunnitella helposti luettavaksi jakamalla se esimerkiksi pysyviin ja muuttuviin tiedotteisiin tai otsikoiden mukaan. Sen ajankohtaisuudesta kannattaa myös sopia ja poistaa vanhoiksi käyneet ilmoitukset tietyin väliajoin. (Juholin, 2004, 137-138.) Ilmoitustaulut voivat olla sekä koko organisaatiota koskevia tai vain tietylle työryhmälle tarkoitettuja.

10.6.2.2 Tiedotteet

Tiedote on viestinnän perustyökalu ja viestinnän ammattilaiselle tiedotteen kirjoittaminen on tärkeä perustaito. Tiedote on nopea yhteydenpitoväline, joka on edukseen erityisesti erikoistilanteissa, kun nopea tiedontarve on suuri. Hyvä tiedote ei sisällä mielipiteitä tai suostuttelua, vaan pyrkii kertomaan asian mahdollisimman neutraalisti ja informatiivisesti. Se on myös tiivis. Paperiversio on hyvä olla vain sivun mittainen, verkkoversiona riittää puolet siitä. Tärkeimpiä tiedotteen osia ovat otsikko ja ingressi, joista täytyy selvittää tiedotteen ydinsanoma. Itse teksti ei saa sisältää mitään liian yksityiskohtaista tai turhaa tietoa turhan kuormittamisen välttämiseksi. (Juholin, 2004, 138-139.)

10.6.2.3 Henkilöstölehdet

Henkilöstölehti on joutunut kilpailuun internetissä ja sosiaalisissa medioissa käytävän viestinnän kanssa. Se ilmestyy yleensä 4-6 kertaa vuodessa ja on luonteeltaan aikakauslehtimäinen. Niitä pidetään helppolukuisina ja luotettavina, muttei nopeina eikä uutismaisina. Ne eivät myöskään luo yhteishenkeä kasvokkaisviestinnän tapaan. Sen sijaan sillä

on tehtävänsä taustoittavana välineenä esimerkiksi muutostilanteissa, päivittäistä tietovirtaa syventävänä ja taustoittavana mediana, ja ehkä myös viihdykkeenä. (Juholin, 2004, 139-141.)

10.6.3 Sähköiset kanavat

Sähköiset viestintäkanavat, kuten intranet ja sähköposti, ovat muuttaneet yhteisön viestinnän rakennetta enemmän kuin kenties mikään muu media aiemmin. Samalla kun ne ovat tuoneet mukaan täysin uusia viestintätapoja, ne ovat muuttaneet myös muiden viestintävälineiden tapoja. Monet painetut viestimet ovat siirtyneet sähköisiksi: Esimerkiksi tiedotteet, julkaisut ja ilmoitustaulut ovat korvautuneet verkkoversioilla joko osittain tai kokonaan. (Juholin, 2004, 141.)

10.6.3.1 Sähköposti

Sähköposti on tehokkain ja käytetyin viestintäkanava. Se on kaikkien ulottuvilla ja nykyään kaikki osaavat käyttää sitä. Sen suosio on tuonut mukanaan myös lieveilmiöitä: Monissa yhteisöissä sähköpostien määrä on ylittänyt ihmisten vastaanottokyvyn ja paljon viestejä jää lukematta. (Juholin, 2004, 143.) Sähköposti katsotaan monesti helpon viestinnän sijaan uuvuttavaksi, informaatiomäärä on valtava ja keskeisten asioiden kaivaminen tulvan keskeltä on aikaa vievää ja hankalaa (Puro, 2004, 67).

Toinen työyhteisöissä ja yleensä ihmisten elämissä tapahtunut muutos on aikakäsityksen tiukentuminen. Olemme tottuneet saamaan informaatiota yhä nopeammin ja nopeammin, mikä heijastuu myös suhtautumisenamme medioihin, kuten sähköpostiin. Sähköpostissa vastaamisen aikajänne näyttää typistyneen vain joihinkin tunteihin, minkä jälkeen vastamattomuus aiheuttaa reaktion. (Puro, 2004, 64-65.)

Kolmas lieveilmiö on sähköpostin käyttö kasvokkaisviestinnän sijaan. Sähköpostia käytetään normaalin kanssakäymisen sijaan, kirjoittamalla viestejä viereisiin huoneisiin vaivautumatta itse paikalle. Sähköpostista tulee dominoiva viestintätapa, itsestään selvä tapa viestiä asioita. Se trivialisoi asioita ja tekee ihmiset viestinnässään passiivisiksi. Karkea yleishavainto on, että mitä enemmän työyhteisössä käytetään sähköpostia, sen enemmän

siellä on epävarmuutta ja epätietoisuutta siitä, mikä työn varsinainen tavoite on. (Puro, 2004, 65-55.)

10.6.3.2 Puhelin

Matkapuhelimesta on tullut sähköpostin tapaan erottamaton osa viestintää työyhteisöissä. Se sisältää useita viestintävälineitä, kuten puhelimen, sosiaalisen median ja sähköpostin yhdessä pienessä laitteessa, joka kulkee mukana kaikkialle. Ja kuten tietokoneella käytettävällä sähköpostillakin, siitä löytyy sekä hyviä puolia että ongelmia.

Matkapuhelin on antanut työntekijöille aivan uudenlaisen vapauden viestintään ja tavoitettavuuteen. Samalla siitä on tullut tietynlainen kahle, joka täytyy olla mukana joka paikassa, ja jonka myötä ihmisten tavoitettavissa oleminen on noussut liki normin kaltaiseen asemaan. Se on luonut kokonaan uusia sopimistarpeita työnantajan ja työntekijän välillä, kuten edellä mainitun tavoitettavuuden ja puhelimen henkilökohtaisen käytön (Puro, 2004, 50-56.)

10.6.3.3 Digitaaliset julkaisut

Digitaaliset julkaisut ovat monin paikoin korvanneet ennen painettuina toimitetut uutiset, tiedotteet ja muun informaation. Digitaalisena toimitettavia julkaisuja voivat edellä mainittujen lisäksi olla vaikkapa työpaikan infonäytöillä pyörivä informaatio, joka voi sisältää pieniä sisäisiä uutisia, työvuorolistoja, kaikille osoitettuja tiedotteita tai pieniä päivän piristystiä. (Juholin, 2004, 141)

10.6.3.4 Sosiaalinen media

Sosiaalinen media on kasvattanut suosiotaan organisaatioiden tiedonvälityksessä. Markkinointi ja viestintä sosiaalisessa mediassa on noussut suosituksi, ja sisäinen viestintä seuraa niiden jalanjäljissä. Sähköposti ja puhelimella soittaminen voidaan mieltää hitaaksi ja jähmeäksi, kun kaikki työntekijät ovat tottuneet nykyaikaisiin reaaliaikaisiin pikaviestimiin. Lisäksi sosiaalisessa mediassa oleva yhteisöllisyyden periaate on tuonut sähköiseen viestintään uuden puolen: se ei enää ole enemmän tai vähemmän yksisuuntaista informointia, vaan myös yhdessä ideointia. (Asikainen, 2017, haettu 27.8.2019.)

Useat internetin viestintäpalvelut tarjoavat keskustelualustoja, joihin voi perustaa suljettuja kanavia tiettyjen aihepiirien ympärille. Esimerkiksi Workplace by Facebook on yksi tällainen. Näissä käytävä keskustelu on joukoille lähetettävää sähköpostia interaktiivisempaa, eikä välttämättä niin paikkaan sidottua. Sosiaalisen median alustoja voidaan hyödyntää karkeasti kolmella osa-alueella: informoinnissa, koordinoinnissa ja ideoinnissa. Tavoitteena on saada tieto nopeasti ja helposti perille, ohjata projekteja ja muita vain asianosaisille tarkoitettuja ryhmiä sekä luoda alusta vinkkien ja ideoiden jakamiselle. Sosiaalisen median käyttöönottoa sisäisen viestinnän jatkeeksi voivat hankaloittaa työntekijöiden saaminen uusien palveluiden aktiivisiksi käyttäjiksi. Organisaatiossa on myös ymmärrettävä, ettei sisäinen viestintä enää ole pelkkää yksisuuntaista tiedonvälitystä, vaan vastavuoroista tiedonvaihtoa. (Asikainen, 2017, haettu 27.8.2019.)

10.7 Kansainvälinen organisaatio ja monikulttuurisuus

Jatkuvasti suurempi osa yrityksistä laajentaa toimintaansa maan rajojen ulkopuolelle, joko markkinoinnin, myynnin, tuotannon tai näiden kaikkien vetämänä. Kun yritys on kansainvälinen, se näkyy yrityksessä monella eri tavalla, kuten henkilöstön monikansallistumisena, monina eri puhuttuina kielinä ja yrityksen kielen muuttumisena esimerkiksi Englannin kieleksi. (Viitala, 2013, 277-278.)

Kansainväliset ja monikansalliset yritykset joutuvat monenlaisten uusien henkilöstöasioiden eteen, sillä eri maiden kansalaiset ja maan olot voivat poiketa kotimaan vastaavista huomattavasti. Haasteet voidaan karkeasti jakaa institutionaaliin ja kulttuurisiin eroihin. Institutionaalisia ovat esimerkiksi lainsäädäntö ja koulutusjärjestelmä, kulttuurisia taas työntekijän arvomaailma tai vaikkapa uskonnon vaikutus. Kansainvälisten henkilöstöasioiden hoito menee yleensä yrityksissä kolmessa vaiheessa ja niitä määrittää yrityksen kansainvälisyyden aste. Ensimmäisessä vaiheessa kansainväliset henkilöstöasiat hoidetaan muiden kotimaan asioiden ohessa. Toisessa vaiheessa yrityksestä löytyy kansainvälisiä asioita hoitava yksikkö tai henkilö. Kolmannessa vaiheessa yritys toimii globaalisti ja henkilöstöasiat on organisoitu maittain. (Viitala, 2013, 280-281.)

Samalla kun yritykset liikkuvat kotimaansa rajojen ulkopuolelle, myös työvoiman liikkuvuus maasta toiseen lisääntyy. Länsi-Euroopassa 5-10% kaikesta työvoimasta on muualta tullutta (2013). Tähän liittyviä lieveilmiöitä, kuten syrjintää ja erilaisuuden pelkoa on

käsitelty viimeisen vuosikymmenen aikana monimuotoisuuden johtaminen -teeman kautta. Sekä etnisellä kuin muunkinlaisella monimuotoisuudella uskotaan olevan myönteisiä vaikutuksia työpaikoilla, esimerkkeinä innovatiivisuuden kasvu ja tulijoiden helpompi integrointi yhteiskuntaan. Useimmiten kansainvälisten yritysten monikulttuurisuus tulee kuitenkin tarpeesta rekrytoida osaajat sieltä, mistä niitä on helpoiten saatavilla. (Viitala, 2013, 295-296.)

Kun yritys on monikulttuurinen tai toimii kansainvälisesti, voidaan kulttuurisia erityispiirteitä joutua ottamaan huomioon vaikkapa työaikajärjestelyissä, ruokailun järjestämisessä tai terveyspalveluissa. Usein erityispiirteet liittyvät uskontoon ja sukupuolikysymyksiin. On aina muistettava, ettei vähemmistön oikeuksia voi kunnioittaa polkemalla valtaväestön oikeuksia tai tasa-arvoa, vaan kompromissivalmiutta on tarvittaessa löydettävä molemmilta osapuolilta. Kulttuuristen yhteentörmäysten välttämiseksi esimiehet nousevat avainasemaan. Heille on tarjottava työtä varten koulutuksellinen tuki, ja työpaikalla on hyvä laatia selkeät pelisäännöt esimerkiksi soveliaasta pukeutumisesta ja toisaalta rasistisesta kielenkäytöstä tai muusta haitallisesta toiminnasta. (Viitala, 2013, 296-297.)

10.8 Viestinnän häiriöt

Sisäinen viestintä organisaatiossa on monimuotoista ja uudet teknologiat sekä käyttäytymismallit saavat sen koko ajan hitaasti muuttamaan muotoaan. Tässä luvussa keskitytään sisäisen viestinnän ongelmiin, seuraavassa luvussa toimintaympäristön muutokseen työpaikoilla, joka liittyy myös kiinteästi mahdollisiin viestinnän häiriöihin.

Organisaatioiden viestintää kehittävän Paraplyn toimitusjohtaja Maija Ilmoniemi on listannut Talouselämä-lehden artikkeliin Seitsemän sisäisen viestinnän sudenkuoppaa (alla) (Tervola, 2008, haettu 30.7.2019).

- **Yrityksen johto ei ota vastuuta viestinnästä.** Yrityksmaailmassa menestyäkseen yrityksen johdon on sitouduttava viestintään. Esimiehen on tehtävä alaisilleen selväksi yrityksen tavoitteet. Kun tietoa on tarpeeksi, se sitouttaa, motivoi ja saa aikaan tuloksellisen ilmapiirin.
- **Viestintää käytetään tulipalojen sammuteluun.** Viestinnän merkitys korostuu kriisitilanteissa, mutta sen pohja on rakennettava jo silloin kun yrityksellä menee

hyvin. Jos viestinnällä joudutaan reagoimaan ongelmiin niiden ollessa jo päällä, on viestintä epäonnistunut jo alun alkaen. Työntekijä haluaisi mieluummin esimiesten puhuvan heidän kieltään, kuin etäännyttävää yritysjargonia.

- **Huhut korvaavat tiedon.** Yrityksissä tieto ei yleensä lisää tuskaa, vaan estää huhujen leviämistä. Tämä pätee erityisesti poikkeustilanteissa, kuten yritysfuusioidissa, lomautuksissa ja organisaatiomuutoksissa. Huhut pilaavat työilmapiirin ja lamaannuttavat työtehon jopa niin merkittävästi, että niiden vattvomiseen käytetyn työajan kustannuksille on nimikin: huhukustannus.
- **Ulos viestitään muuta kuin sisällä tapahtuu.** Kun yrityksen sisällä kuohuu, mutta ulospäin pitäisi antaa kuva siitä, että asiat sujuvat, on erityisen tärkeää varoa antamasta ristiriitaisia viestejä. Jos yritys viestii muuta, mutta asiakas näkee, etteivät asiat ole kunnossa, se vaikuttaa väistämättä yrityskuvaan. Yritykset pyrkivät monesti silottelemaan julkisuuskuvaansa, mutta ristiriitaisten viestien välttämiseksi ajoituksen täytyisi olla sopiva.
- **Tiedotuskanava on väärä.** Tiedotukseen ja viestintään yleensä on olemassa monia kanavia, mutta toiset sopivat tiettyyn tarkoitukseen paremmin kuin toiset. Esimerkiksi sähköposti sopii palavereista tiedottamiseen, mutta henkilökohtaiset asiat pitäisi käydä läpi kasvokkain. Jokainen tulkitsee sähköpostiviestit omalla tavallaan, joten turhien väärinymmärrysten vaara on olemassa. Tuotannon työntekijöille ilmoitustaulu on erittäin hyvä kanava, jos heillä ei ole pääsyä intranettiin tai sähköpostiin. Yleisesti viestinnän onnistumisen elinehto on, että se kulkee kaikille yhtä aikaa.
- **Johto sanelee muutoksia ylhäältä päin.** Sanelupolitiikka esimerkiksi muutostilanteissa ei toimi. Sen sijaan työntekijät pitää aina osallistuttaa muutokseen. Keski johto nousee tärkeään osaan muutosprosessin aikana välittämällä viestejä ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Yrityksen kannattaisi myös käyttää työntekijöistä hyväkseen vastaanottavimpia ”muutosagentteja”, jotka asiasta innostuessaan puhuvat sen puolesta mielellään. Asiasta innostunut työntekijä saa viestiinsä parempaa vastakaikua, kuin ylhäältä saneluna annetut viestit tulevat saamaan.
- **Viestitellään ilman suunnittelua.** Sudenkuopat viestinnässä voi välttää etukäteissuunnittelulla. Sisäinen viestintä tarvitsee strategian ja aikataulun. Jos isoja päätöksiä tehdään ensin ja aletaan vasta sitten miettiä keinoja siitä kertomiseksi,

ollaan jo myöhässä. Viestinnän onnistumiselle voi myös asettaa tavoitteita ja mitareita, jos se halutaan sisällyttää tiiviimmin osaksi liiketoimintaa.

10.9 Viestinnän kehittäminen ja toimintaympäristön muutos

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti käyttäytymiskoodistojen, tapojen ja historian, eli kulttuurin eläessä ja pirstaloituessa omiin ammattikulttuureihin ja alakulttuureihin. Arvot ja elämäntavat päivittyvät ja niiden tutkimukselle ja tulkinnoille on yhä enemmän kysyntää. (Koskela & Koskinen & Lankinen, 2007, 30-31.) Globalisaatio on pienentänyt maailman luoden paitsi koko maailman kattavat markkinat, myös jatkuvan epävarmuuden ja tietyn juurettomuuden ajan. (Juholin, 2008, 19-31.)

10.9.1 Uudet ja vanhat työyhteisö- sekä viestintämallit

Aiemmin viestinnän malli perustui kahdelle uskomukselle, joista toisen mukaan tieto on neutraali asia ja toisen mukaan viestintä on pelkästään tiedon siirtämistä paikasta toiseen. Tiedon ajateltiin olevan jotakuinkin absoluuttista, joka täytyi vain välittää eteenpäin, käytännössä valuttaa esimiehiltä työntekijöille. Ja kun tämä ei joskus onnistunut, ryhdyttiin puhumaan vajeista, eli halutun ja saadun tiedon välisistä erotuksista. Vajeet ovat nykyään menettäneet merkitystään ja ongelmaksi on alkanut muodostua liiallinen tiedon määrä. Saman voi sanoa monesta muustakin kehittymättömän organisaatiokulttuurin ajattelutavasta, joka ajautuu törmäyskurssille 2000-luvun tietointensiivissä organisaatioissa. (Juholin, 2008, 58-59.)

Elisa Juholin on laatinut työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailukaavion (kuva 5). Siinä työyhteisöt jaetaan lamaannuttaviin ja energisoiviin, ja viestintä loitontaviin ja lähentäviin versioihin. Lamaannuttava työyhteisö on perinteinen hierarkkinen ja johtajakeskeinen malli, jossa asema määrää puhevallan. Loitontava viestintä toimii sen kanssa, sillä se on yksiaänistä monologista viestintää, jossa yhden puhuessa muut kuuntelevat. Tämä johtajakeskeinen malli toimii ja toimii silloin, kun yksi tietää mitä pitää tehdä ja kertoo sen muille. (Juholin, 2008, 59-60.)

Energisoiva työyhteisö tuottaa eräänlaista voimaantumisen tunnetta yhteisöllisyydestä: ihmiset kokevat itsensä tärkeiksi, tekevänsä tärkeitä asioita, oppivansa ja kehittyvänsä. Tällainen työyhteisö syntyy lähentävästä viestinnästä, jolle on ominaista yhteinen keskustelukulttuuri, toimiva tiedonvaihto ja mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön asioihin. (Juholin, 2008, 60.)

Viestintä	Loitontavaa	Lähentävää
Työyhteisö		
Lamaannuttava	Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
Energisoiva	Osallistava työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä

Kuva 5. Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua. (Juholin, 2008, 59).

Kun toisiinsa sopimattomia työyhteisöjä ja viestintämalleja yritetään sovittaa yhteen, seuraa törmäyksiä. Esimerkiksi johto voi odottaa enemmän keskustelevuutta ja omatoimisuutta, mutta sen sijaan ihmiset odottavat passiivisina, että joku kertoisi hänelle asioita tai valittavat ettei hänelle koskaan kerrota mitään. (Juholin, 2008, 60-61.)

10.9.2 Kulttuurin muutos modernista postmoderniin ja transmoderniin

Tässä luvussa käydään lyhyesti läpi kulttuurimme muutokset lähihistorian ajalta, joilla on ollut valtava vaikutus kaikkeen ihmisten väliseen kanssakäyntiin. Niiden merkitystä esimerkiksi viestinnän kehittämisessä ei voi sivuuttaa, ja samalla ne antavat paremman kuvan tämän päivän työyhteisöissä toimimisesta.

Moderni tarkoittaa yksinkertaista uutta ja nykyaikaista. Moderni aika alkaa valistuksen ajasta ja teollisesta vallankumouksesta, ja sille oli leimallista maallistuminen ja usko järkeen. Modernilla ajalla ihmiset elivät pitkälti yhtenäiskulttuurissa, joka näkyi paitsi monien erilaisiksi katsottujen asioiden paheksuntana, myös suurempana yhteenkuuluvuutena esimerkiksi kansakunnan tasolla. Puhutaan viattomuuden ajasta, jossa vaihtoehtoja ei täysin

ymmärretty. 50-luvulta tähän päivään tiedon määrän ja kompleksisuuden lisääntyminen on ollut erittäin nopeaa. (Koskela & Koskinen & Lankinen, 2007, 35.)

Postmodernin kulttuurin synty on joko modernin kulttuurin jälkivaikutus tai seuraus sen kieltämisestä. Sitä leimaa relativismi, kapina ja arvottomuus sekä sirpaloituminen ja konsumerismi. Suurin luonnehtiva tekijä on arvorelativismi, jossa alakulttuurit kykenivät elämään omien arvojensa mukaan ilman pakottavaa yhtenäistämistä. Toisaalta sen on sanottu johtaneen merkityksen ja yhteisten arvojen puutteeseen, ja kulttuuria on sanottu myös narsistiseksi kulutuksen ja kapitalismin voittokuluksi. (Koskela & Koskinen & Lankinen, 2007, 36.)

Postmodernin mielikuvayhteiskunnan rikkeet ja sieluttomuus saivat aikaan uudentyyppisen kulttuurin nousun, jota parhaillaan elämme. Kommunikoiva ja eettisesti valistuneempi transmodernismi ajaa tasapainoa, eettisyyttä, ekologisuutta ja vastuullisuutta. Samalla ihmisten kyllästyminen loputtomiin skandaaleihin politiikassa, liike-elämässä ja urheilussa on saanut aikaan arvoperustaisen toiminnan, kuten uuskonservatiivisuuden nousun. Viestinnän kannalta transmodernin kulttuurin suurin anti on pyrkimys dialogiin, ja se sallii hyvinkin erilaisia kulttuuripiirteitä ja mielipiteitä. Myös dialogi eri kulttuurien ja alakulttuurien välillä on lisääntynyt, ja joitain alakulttuurisia ilmiöitä ja osaamista on löytänyt tiensä osaksi bisnesmaailman toimintatapoja. (Koskela & Koskinen & Lankinen, 2007, 36-41.)

10.10 Viestintä käytännön tasolla

Viestintätaidot ovat tärkeä osa työntekijän ammattitaitoa. On tärkeää osata ilmaista itseään sekä suullisesti että kirjallisesti. Samoin on tärkeää osata kuunnella ja ymmärtää lukemansa viestit ja muut tekstit. Nykyään monissa työyhteisöissä tehdään jatkuvasti työtä ryhmissä, tiimeissä ja muissa yhteistyöverkostoissa. Lisäksi yhä useampi yritys suuntautuu ulkomaille, joissa eteen tulevat vieraat kielet ja kulttuurien ominaispiirteet. Kaikissa tällaisissa töissä sujuvan viestinnän merkitys korostuu todella paljon. (Honkala ym. 2014, 9.)

10.10.1 Viestinnän taustatekijät

Kun ollaan vuorovaikutus- tai viestintätilanteessa, jokainen osanottaja tuo siihen oman persoonansa ja tavoitteensa. Osanottajien ei tarvitse olla eri kieltä puhuvia; myös samaa äidinkieltä puhuvat ovat oppineet ymmärtämään kieltä omin tavoin. Muun muassa henkilön perhe, asuinseutu ja koulu vaikuttavat henkilön itseilmaisuun ja viestien tulkintaan. (Honkala ym. 2014, 10.)

Viestinnän onnistumisen ja oikeanlaisen ymmärtämisen kannalta, kannattaa tutustua eri-laisten viestintätilanteiden taustatekijöihin. Lisäksi kannatta opiskella esimerkiksi työelämän viestintätilanteisiin liittyviä tapoja ja normeja, jotta osaa suhtautua tilanteisiin oikealla tavalla ja osaa ottaa ne paremmin huomioon omassa viestinnässään. Jos viestijät eivät ymmärrä tilanteen vaikutusta viestin merkitykselle, ei viesti mene välttämättä perille oikealla tavalla. Esimerkiksi esimiehen pyyntö ylitöistä on syytä ymmärtää tietyn tyyppiseksi käskyksi, ja firman nimissä lähetetty sähköposti täytyy tehdä niin, että se edustaa yrityksen ohjeita ja normeja. (Honkala ym. 2014, 9-10.)

10.10.2 Kirjoittaminen

Törmäämme erilaisiin teksteihin jatkuvasti sekä töissä, vapaa-ajalla että opiskelussa. Voimme jakaa tekstit eri lajeihin, joilla jokaisella on omanlaisensa ilmaisutapa, jolla se kertoo tekstin sisällön. Tekstilaji-käsite on kuitenkin laaja, ja niiden rajat ovat toisinaan häilyviä. Esimerkiksi joskus mainoksia voi olla vaikea erottaa oikeasta tiedotteesta tai uutisesta. Sähköinen media on luonut uusia vuorovaikutustapoja normaaleiden tekstilajien rinnalle. Esimerkiksi sosiaalisen median vuorovaikutustavat ovat oma tekstilajinsa, joka noudattaa sille ominaisia käytänteitä. Tekstin vastaanottaja ja lukija odottaa viestiltä tiettyä asiayhteyteen liittyvää tekstilajia, ja tekstilajilta tiettyä ilmaisutapaa ja muotoa. Jos teksti ei sellaista tarjoa, viestiä ei ymmärretä oikein. On tärkeää tunnistaa ja kyetä tuottamaan erilaisia tekstilajeja ja niiden tunnusomaisia piirteitä sekä käyttää niitä oikeassa paikassa. (Honkala ym. 2014, 29-30.)

Tekstin tuottamiseen kuuluu monta vaihetta: Tietojen ja ajatusten koonti sekä analysointi, suunnittelu, kirjoittaminen, arviointi ja palaute, muokkaus, viimeistely ja julkaiseminen.

Tekstille on myös löydyttävä tavoite ja tarkoitus, sekä niihin sopiva tekstilaji. Tekstin suunnittelussa tärkeää on tavoite ja esille tuotavien asioiden päättäminen. Teksti jäsennetään valitun tekstilajin ja tavoitteen mukaan. Esimerkiksi uutiset aloitetaan pääasialla, kun taas pöytäkirjoissa aloitetaan kertomalla kokouksen aika ja paikka. Teksti jaetaan selkeisiin kappaleisiin ja tarvittaessa käytetään väliotsikoita. Tekstin aloitus ja lopetus täytyy myös miettiä valittua tekstilajia noudattavaksi. (Honkala ym. 2014, 31-33.)

Työelämässä kirjoitetaan ja luetaan monen tyyppisiä tekstejä. Alla muutamia tekstilajiesimerkkejä, joiden kanssa joudutaan useimmiten tekemisiin.

- **Yleinen asiateksti**

Asiatekstin tärkein tehtävä on välittää tietoa eteenpäin selkeästi ja niin, että tekstiin voi luottaa. Asiatekstin olisi oltava tyyliltään yhteneväinen ja johdonmukainen. Sen kirjoittaminen edellyttää sellaisen yleiskielen käyttöä, jonka kaikki ymmärtävät. Arkkikielisiä ilmauksia pitää siis pyrkiä välttämään, samoin kuin liian vaikeasti ymmärrettäviä ammattitermejä. Vastaanottaja on kohteliasta huomioida kirjoittamalla kielipöydästä virheetöntä ja jäsennykseltään siistiä tekstiä. Kohteliaisuus on myös kulttuurisidonnaista: Joissain tilanteissa on kohteliasta kertoa asioista suoraan, kun taas toiset tilanteet vaativat kiertoilmaisuja. Vastaanottajan arvostuksesta kertoo myös passiivin käyttö ja teitittely. (Honkala ym. 2014, 35-37.)

- **Referaatti**

Referaatti on lyhennelmä puheesta tai tekstistä. Siinä teosta katsellaan ulkopuolisen silmin ja kerrotaan se uudelleen lyhennettynä ja omin sanoin. Referointia käytetään päivittäin, kun selostamme tapahtuneita asioita ja teemme muistioita tai pöytäkirjoja. Tärkeintä referaatissa on pääkohtien kertominen mahdollisimman muuttumattomina, ja mihin tarkoitukseen sitä on tarkoitus käyttää. Referoitaessa lähteet on aina merkittävä selkeästi näkyviin. Sen pituus on noin yksi kolmannes alkuperäisestä, selkeä ja kirjoitettu hyvällä asiatyylillä. Jos referaattia haluaa kommentoida omilla mielipiteillään, ne on selkeästi erotettava alkuperäistekstistä. (Honkala ym. 2014, 38-41.)

- **Raportti**

Raportti on jälkikäteen annettava selostus tapahtumasta, kuten työstä, koulutuksesta tai projektista. Raporteille on yleensä valmiiksi muotoillut raporttipohjat. Raportti on selostava asiakirja, jonka päätavoite on antaa vastaanottajalle uutta tietoa tapahtumasta. Raportissa kirjoittaja antaa kohteesta omia havaintojaan sekä tietojaan kohteesta ja tavoitteen saavuttamisesta. Se voi lisäksi sisältää uusia ohjeita tai parannusehdotuksia, jos raporttia on tarkoitus käyttää päätöksenteon apuna. On erittäin tärkeää, että raportti on helposti luettava: Kunnolla jäsennelty, helposti silmäiltävä ja havainnollistava. (Honkala ym. 2014, 43.)

- **Ohje**

Ohjeita on monenlaisia: Se voi olla vaikkapa käyttöohje, menettelyohjeistus tai määräys. Sen tarkoitus on opastaa lukijaa kohteen oikeaoppiseen, turvalliseen ja tehokkaaseen käyttöön. Kun ohjetta kirjoittaa, sitä kannattaa lähestyä seuraavilla kysymyksillä: Mikä on ohjeen tärkein asia? Mitkä asiat ovat olennaisia? Kuinka laaja ohjeen on oltava? Miten se jäsennellään? Miten se kirjoitetaan ymmärrettäväksi? Ohjeessa käytetään käskymuotoja ja lyhyitä selkeitä lauseita. Verbit kirjoitetaan aktiivimuodossaan, eikä niitä pääsääntöisesti korvata substantiiveilla. Substantiiveja ei myöskään korvat pronomineilla. Kieltojen sijaan pyritään käyttämään myönteisempää muotoa, sillä niitä ymmärretään ja ne muistetaan paremmin. Hyvä ohje kertoo käyttäjälleen tuotteen käytön lisäksi sen toimintaperiaatteen, ja saa lukijan ymmärtämään sen roolin tärkeänä osana tuotetta tai palvelukokonaisuutta. (Honkala ym. 2014, 49-51.)

- **Verkkotekstit ja sähköposti**

Erilaisten verkkotekstien kirjoittaminen ja lukeminen on normaalia arkea useimmissa työyhteisöissä. Hyvän verkkotekstin tunnistaa helposti silmäiltävyydestä, ajantasaisuudesta ja päivitettävyydestä sekä vastaanottajan huomioimisesta ja vuorovaikutteisuudesta. Verkkotekstejä ovat esimerkiksi internetsivut, verkkolehdet, sosiaalinen media ja sähköposti. (Honkala ym. 2014, 52-56.)

Sähköpostin suosio on valtava, ja niitä lähetetään ja vastaanotetaan valtavasti. Siksi onkin vastaanottajaa kunnioittavaa paneutua sähköpostin tarkoituksenmu-

kaiseen käyttöön. Sähköpostin ei tarvitse olla pitkä tai monimutkainen, vaan parhaimmillaan se on näiden vastakohta. Paljon tärkeämpää on selkeys ja vaivaton luettavuus: Selkeä ulkoasu ja kappalejako, ytimekäs asian kertova otsikko ja lyhyet napakat lauseet. Sähköpostiviestinnän tyyli on yleensä vapaampaa ja keskustelevampaa, jolloin myös tyylin tarkastelu nousee tärkeään asemaan: Kirjoittajan on muistettava huomaavaisuus ja jättää pois töksähtelevät ja epäkohteliaat ilmaukset ja kirjoitustyyli. Sähköpostiin on myös kohteliasta vastata nopeasti, vähintään ilmoituksella siitä, että palaat asiaan myöhemmin. (Honkala ym. 2014, 56-57.)

10.10.3 Puhekieli, esiintyminen ja vuorovaikutus

Onnistunut viestintä on yksi työelämässä menestymisen edellytyksistä. Muiden ihmisten kanssa työskennellessä esiintymistaito nousee tärkeään asemaan. Erityisesti esiin nousee kielenkäyttö. Sen täytyy olla mahdollisimman lähellä selkeää yleiskieltä. Esiintymisessä ja kielenkäytössä täytyy lähtökohdaksi ottaa kuulijat ja tilaisuuden virallisuuden aste, jotka määrittävät esimerkiksi ammattisanaston käytön tarkoituksenmukaisuuden ja kielenkäytön huolellisuuden. (Honkala ym. 2014, 64.)

- **Sanaton viestintä**

Sanaton viestintä on päällä jatkuvasti. Viestit jotain itsestäsi jokaisella eleelläsi ja ilmeelläsi. Erityisesti ensivaikutelman antamisessa sillä on erittäin suuri merkitys. Vastaanottaja arvioi sinut paitsi oman kulttuurinsa ja kokemustensa viitekehyksestä, myös muun muassa vaatteidesi, asentosi, eleidesi ja äänensävyysi perusteella. Ensivaikutelmaa ei voi tehdä toista kertaa. (Honkala ym. 2014, 65.)

Ulkoinen olemus nähdään tärkeäksi, koska työntekijä on yritykselle tärkeä imagonluoja. Vaikka Suomessa ei yleensä sovelleta pukeutumissääntöjä, työhön tulee pukeutua siististi ja työtä edellyttävällä tavalla. Ruotsissa ja Amerikassa tehtyjen tutkimusten mukaan hyvin pukeutuvat myyjät tekevät reilusti enemmän kauppaa ja heihin luotetaan paljon helpommin. (Honkala ym. 2014, 66.)

Eleet, ilmeet ja kosketukset antavat paljon tietoa sinusta vastaanottajalle. Lapset lukevat ilmeitä paljon aikuisia paremmin, sillä herkkyys vähenee iän myötä. Kosketus taas on yksi luonnollisimmista viestintätavoista, tosin sen sietäminen on täysin kulttuurisidonnaista. Yleisimmin työelämässä kätellään, onnittelutilanteessa voidaan myös halata. (Honkala ym. 2014, 66-67.)

Äänenkäytössä perusvaatimuksena on äänen riittävä kuuluvuus. Sen jälkeen tärkeintä on olla väsyttämättä tai tylsistymättä kuulijaa. Tätä varten omalle äänenkäytölleen kannattaa antaa huomiota. Sanattoman viestinnän kontekstissa tarkasteltavia asioita ovat puheen painotus ja tauotus, rytmi ja sävelkulku sekä hengitys ja ääntäminen. Painotuksella ja tauoilla voidaan korostaa puheen tärkeitä kohtia ja antaa kuulijalle sisäistysaikaa. Puherytmi syntyy parhaiten perehtymällä asiaan etukäteen, mikä saa aikaan rauhallisemman, katkeamattoman rytmin. Sävelkullussa kannattaa kiinnittää huomiota sen muutoksiin, kuten äänen hiipumiseen aina lauseen lopussa. Hengitys ja rentous ovat oikeanlaisen äänentuoton peruspaiikoita. Esiintymisjännitys aiheuttaa pintahengitystä, joka vaikeuttaa puhumista. Paras lääke tähänkin on etukäteen harjoittelu. (Honkala ym. 2014, 67-68.)

- **Argumentointi ja vaikuttamistaidot**

Vakuuttava argumentointi eli oman mielipiteensä esittäminen uskottavasti ja perustellusti vaatii vaikuttamiskeinojen hallintaa. Niistä on apua monissa tilanteissa, aina normaaleista keskusteluista neuvotteluihin ja kuulijajoukon edessä esiintymiseen asti. (Honkala ym. 2014, 69.)

Puhujan vaikutuskeinoihin kuuluvat erilaiset kielelliset keinot, perustelut ja oikean esitystavan valinta. Vaikuttavan puhuja käyttää havainnollistavia ja kuulijoiden ymmärtämiä sanoja. Puhe kannattaa kohdistaa suoraan kuulijalle vaikkapa *sinä*- ja *te*-persoonamuotoja käyttämällä yleisellä tasolla puhumisen sijaan. Puheen ydinajatus kannattaa pitää kuulijoiden mielissä toistamalla. Myös kielen kuvaannollisuus, kuten metaforat ja kielikuvat, toimivat tehokeinoina sekä kuulijoiden ymmärtämisen apuna. Tarvittaessa asioita voi kärjistää tai esittää vastakohtia, joka saa kuulijan kokemaan aiheen henkilökohtaisemmin tunnetasolla. (Honkala ym. 2014, 70-71.)

Argumentointi eli perustelu on vaikuttavan puheen kivijalka. On tärkeää ymmärtää vastaanottajan omaksumistyyli perusteluista valitessaan; toisille toimii kuva, toisille

esimerkiksi tuoksu. Vaikuttaessa vedotaan aina sekä tunteeseen että järkeen. Hyviä perusteluita ovat vaikkapa tilastot, lausunnot, omat kokemukset ja esimerkit. Toiset ihmiset hyväksyvät perusteluiksi puhtaat faktat, kun taas toisille tärkeämpää ovat vaikuttavat arvot sekä asenteet. Tärkeintä on muistaa argumentoinnin tärkeys: väitteet ilman perusteluja ovat turhaa ja hukkaan heitettyä viestintää. (Honkala ym. 2014, 71.)

- **Esitys**

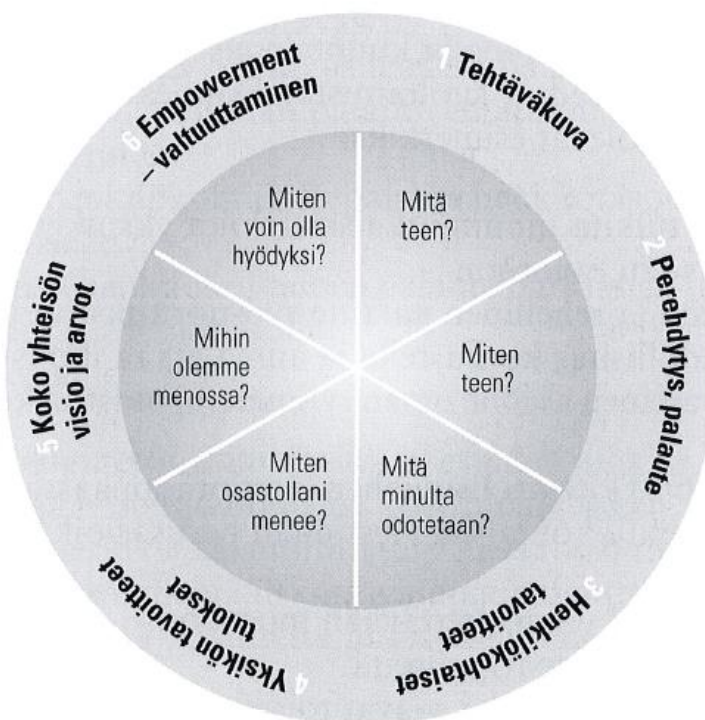
Esitykseen valmistautuminen aloitetaan tietojen keruulla ja kerätyn tiedon valikoinnilla kohderyhmää silmällä pitäen. Tietojen kasaaminen kannattaa aloittaa hyvissä ajoin. Jo näitä ennen esiintyjän täytyy määrittää esitykselle tavoite. Siinä voi käyttää apukysymyksiä, kuten mitä kuulijoiden haluaa muistavan, tietävän tai tekevän esityksen päätyttyä. Tavoite auttaa puheen sisällön määrittämisessä. Tavoitteen kirkastumisen jälkeen valitaan aihe, käyttäen jäsentelyn apuna esimerkiksi miellekarttaa. Kuulija-analyysin avulla puhuja saa selville huomioon otettavia seikkoja kuulijoiden ammateista, harrastuksista, kulttuureista ja edustamistaan yhteisöistä. Näillä tiedoilla voi puheen rakennetta säätää paremmin kuulijakunnalle sopivaksi. Lisäksi valmistautumiseen kuuluu esityksen tilanne ja ajankohta, jolla on aina jonkinlainen vaikutus esitystilanteeseen tai kuulijoihin. Ennen esitystä sitä kannattaa harjoitella. Tämä poistaa esiintymispelkoa, lisää mahdollisuuksia yleisön kanssa vuorovaikutukseen ja poistaa tarpeen lukea esitys suoraan paperista. (Honkala ym. 2014, 73-75.)

Esitys koostuu aloituksesta, käsittelyosasta ja lopetuksesta. Alku ja loppu ovat kriittisimmät kohdat puheen kiinnostavuuden ja muistamisen kannalta. Alku kannattaa suunnitella itselleen, kuulijoille ja käsiteltävään aiheeseen sopivaksi. Aihe käsitellään johdonmukaisesti, järjestyksen määräytyessä enemmän aiheen mukaan. Lopetuksessa on hyvä jättää kuulijoille ajattelemisen aihetta, jotain mikä jättää esityksen ja sen tärkeimmät kohdat muistiin. Hyvään puheeseen tai esitykseen kuuluu kontaktin ottaminen kuulijoihin. Hyviä keinoja tähän ovat esimerkiksi kysymysten esittäminen tai kuulijoille tuttujen esimerkkien käyttäminen. (Honkala ym. 2014, 75-77.)

11 Esimiesviestintä

Esimiesviestintä kattaa kaikki esimiestyössä vaadittavat viestintätilanteet ja niissä tarvittavat tietotaidot. Termin alle kuuluvat esimerkiksi organisointiin, delegointiin ja käskemiseen liittyvät tilanteet, kuten myös kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen liittyvät taidot. Esimiesviestinnästä puhuttaessa tarkastellaan siis käytännön viestintää sekä sitä, millaista viestintää kussakin tilanteessa kannattaa ja on soveliaista käyttää mahdollisimman hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. (Puro, 2002, 13-14.)

Esimieheltä odotetaan tavallista työntekijää enemmän läsnäoloa ja vuorovaikutusta muiden kanssa. Esimiesviestintä keskittyy kasvokkaisviestintään, koska sen vahvuus perustuu yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen. Yleensä esimiehen ei edes odoteta viestivän sähköisesti, ellei kyseessä sitten ole ilmoitusluontoinen tai muuten rutiininomainen asia. Henkilöasioita ei hoideta sähköisesti. (Juholin, 2004, 126-128.)



Kuva 6. Esimiehen viestintätehtävän sisällöt (Juholin, 2004, 127).

11.1 Keskusteleva johtaminen

Keskustelevan johtamisen malli kumpuaa yhteiskuntamme kantavista demokraattisista arvoista, ja se onkin yleisnimitys kaikelle hyvälle johtamiselle. Johtamistapa on sopusoinnussa useimpien länsimaisten ihmisten omaksumien ihanteiden kanssa ja toimii siksi täällä niin hyvin tuloksellisessa johtamisessa. Esimiehet ovat tietysti omaksuneet nämä samat arvot, mutta silti johtamisessa keskitytään edelleen erittäin paljon asioiden johtamiseen ihmisten sijaan. Suurin syy tähän saattaa olla halu pitää asiat tiukasti omassa hallinnassa, mikä saa johtamisen fokuksen siirtymään ihmisistä asioihin. JTO:n laaja johtajatutkimuksen mukaan noin 50-60% esimiehistä käyttää työssään pääosin asioiden johtamiseen luettavia johtamistapoja. (Juuti & Rovio, 2010, 25.)

Asiajohtamisella ei enää pärjää nykyisissä organisaatioissa. Yhteiskunta, ihmisten arvot ja asenteet, ja niiden myötä työskentelykulttuuri elää murroksessa, joka vaatii muutosjohtamisen keinoja. Asioiden johtaja keskittyy tuttuun ja turvalliseen, asioiden säilyttämiseen ja samojen kaavojen toistamiseen ilman kyseenalaistamista. Asioiden johtajaa totellaan koska on pakko. Keskusteleva johtaminen taas keskittyy muuttamaan työntekijöiden oloja paremmaksi, motivoimaan ja innostamaan heitä, toimimaan inspiraationa uusien asioiden synnylle. Tavoite on saada organisaatiosta paikka, jossa halutaan työskennellä pakon sijaan ja työnteosta mukava harrastus laskennallisen liiketoimen sijaan. (Juuti & Rovio, 2010, 25-27.)

Keskusteleva johtaminen on ihmisten kanssa toimimista, ja kaikkiin toimintoihin liittyvät tunteet. Työntekijät ja esimiehet viestivät paljon tunnetasolla, aistivat ilmapiiriin muutokset ja tartuttavat tunteitansa muihin. Myönteisten tunteiden nostattaminen ja esillä pito ovat yksi nykyaikaisen organisaatiokulttuurin menestymisen edellytyksistä. Tunteiden johtaminen liittyy tietoiseen läsnäoloon eli valppauteen, dynaamisuuteen ja uudistumiskykyyn. Tietoisesti läsnä oleva esimies kykenee asettumaan muiden asemaan, on selvillä omista ajatuksistaan ja tuntemuksistaan, ja on jatkuvasti samalla aaltopituudella muuttuvien ulkoisten asioiden kanssa. Jos johtamisesta puuttuu aito näkemys, sitä tehdään esimerkiksi materiaalisilla arvoilla, mikä tekee johtamisesta epäaitoa. Tällöin tarvittavaa kontaktia ei synny ja henkilöstö alkaa oireilemaan. (Juuti & Rovio, 2010, 27-30.)

Keskusteleva johtaminen on palvelutoimintaa ja sillä voidaan nähdä olevan kaksi merkitystä. Ensiksi palvelutoiminta on välitöntä vuorovaikutusta alaisten kanssa, kun etsitään

yhdessä ratkaisuja ihmisten työssään kohtaamiin pulmiin. Toiseksi palvelutoiminta on ihmisten tukemista pitkällä aikavälillä heidän omalla tiellään sellaiseksi henkilöksi tai työntekijäksi, joksi he haluavat ja voivat tulla. Jokainen vuorovaikutustilanne alaisen kanssa antaa mahdollisuuden palvelutoiminnan hoitamiseen, ja kunhan ymmärtää ja omaa tilanteen vaatimat taidot, saa tällaisesta korkeamman tason vuorovaikutuksesta paljon hyötyjä paitsi tilanteen ongelmanratkaisussa, myös syvempänä suhteen alaiseen. Tärkeintä on muistaa, että johtamistilanne syntyy esimiehen ja alaisen yhteisestä panoksesta, johon he kumpikin antavat osansa. Toiseksi hänen tulee ymmärtää, että alainen tuntee asian todennäköisesti paljon paremmin kuin esimies, ja siksi alainen on ratkaisun hakemisessa tärkeässä roolissa. Kolmanneksi esimiehen täytyy kyetä erottamaan ongelma ja sen kanssa painiva alainen toisistaan, ymmärtää ongelma asiaksi, joka ei ratkea esimerkiksi alaisesta syytä hakemalla. He kummatkin ovat kuitenkin samaa tiimiä, hakemassa ratkaisua asiaan yhdessä. (Juuti & Rovio, 2010, 30-33.)

Keskusteleva johtaminen on myös vuorovaikutusta, joka kehittyy paremmaksi vähitellen. Se ei ole olemassa johtajan ominaisuuksissa, vaan syntyy siihen sidoksissa olevien ihmisten välisistä vuorovaikutusprosesseista. Vuorovaikutus synnyttää sosiaalisen tilan, joka antaa tilan ja mahdollisuudet tulkinnoille, merkityksille ja ymmärrykselle. Perinteiset hierarkkiset organisaatiot saavat aikaan asioiden johtamista ja sitä kautta esimiehen yksinpuhelun tyylistä, sanelupolitiikkamaista esimiestyöskentelyä. Perinteinen johtaja otti asiat haltuunsa itse ja kertoi miten toimitaan. Se sai aikaan alisteisen aseman, jossa alainen tekee vain sen, mitä on sanottu. Nykyiset reilusti monimutkaisemmat asiantuntijaorganisaatiot vaativat sen sijaan sitoutumista, oma-aloitteisuutta ja luovuutta ongelmanratkaisussa. Vain työstään innostunut ja motivoitunut työntekijä kykenee tähän. Hyvä dialogi esimiehen ja alaisen välillä tukee työntekijän omia vahvuuksia ja luo luottamuksen ilmapiiirin, mutta se vaatii osanottajilta kuuntelu- ja ymmärrystaitoa, kiinnostusta ja arvostusta asiaa kohtaan sekä intuitiivista otetta, mikä on edellytys sille, että kokemuksistaan voi puhua aidosti. (Juuti & Rovio, 2010, 33-35.)

Keskustelevan johtamisen perusteet voidaan kiteyttää ajatukseen ihmisten auttamisesta, pyrkimykseksi saada työntekijästä esiin hänen parhaat puolensa. Sen voidaan katsoa olevan voimaannuttamista tai valtuuttamista, eettistä johtamista. Siinä toinen asetetaan itsensä yläpuolelle sekä luovutaan itsekeskeisyydestä ja pyritään sen sijaan kohti toisten ihmisten ja yhteisön takia työskentelemistä. Käytännössä keskusteleva johtaminen toteu-

tuu esimerkiksi valmentavana johtamisena tai mentorointina. Niitä yhdistävät dialogi, tukeminen ja kehittäminen, ja suoritusten parantaminen. Päämääränä on työntekijän potentiaalinsa esille saattaminen. (Juuti & Rovio, 2010, 36.)

11.2 Erilaisia viestintätilanteita

Esimiehen viestintätilanteet ovat monesti haastavia: Hän toimii alaistensa keskellä ja toimii samalla linkkinä ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Työtä ja viestintää tehdään siellä missä tuottava työkin tapahtuu, mikä vaikuttaa näkyvästi organisaation tulokseen. Esimies on jopa tärkein yksittäinen työntekijän tai ryhmän ilmapiirin luoja ja motivaattori. Samalla hän on alaistensa kouluttaja ja konsultti sekä ongelmien selvittäjä. (Åberg, 1997, 75.)

Esimiesviestintää käytetään monissa tilanteissa organisaatiossa. Seuraavassa käydään läpi tärkeimpiä.

11.2.1 Palaute

Palautteen antaminen on tärkeä esimiesviestinnän osa-alue, sillä se vaikuttaa työntekijöiden ja kokonaisten osastojen työhön orientoitumiseen. Sitä kautta se vaikuttaa huomattavasti työtyytyväisyyteen. Palautetta kannattaa antaa silloin, kun sille on tarvetta. Pelkkä myönteinen palaute ei riitä, vaan myös kritiikki on tarpeellista, ja sitä on uskallettava antaa. (Juholin, 2004, 129.)

Palautteen antamiselle ja saamiselle on muutamia tärkeitä ohjeita, joita kannattaa noudattaa: Pyri antamaan enemmän myönteistä kuin kielteistä palautetta, anna palaute pian suorituksen jälkeen ja tee se rakentavasti. Ole johdonmukainen ja oikeudenmukainen. Anna kielteinen palaute aina yksityisesti, positiivisen palautteen voi harkinnan mukaan jakaa yleisesti. Lisäksi kannattaa pyytää palautetta myös itsestäsi ja kiittää sitä saatuaasi. (Juholin, 2004, 129.)

11.2.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluissa käydään läpi tavoitteisiin, tuloksiin ja kehittymiseen liittyviä asioita. Siinä pidetään työntekijä selvillä työyhteisön tapahtumista ja sen myös yksi palautteen antamisen ja saamisen muodoista. Kehityskeskusteluissa esimiehen täytyy kyetä vastaamaan kolmeen tärkeään kysymykseen: mitä työntekijältä odotetaan, miten hän on suoriutunut työstään ja mikä on hänen roolinsa yhteisössä. (Juholin, 2004, 129-130.)

Kehityskeskustelu on muodollinen ja se on valmisteltu paremmin kuin muut tyypilliset tapaamiset ja palaverit. Siitä annetaan tieto reilusti etukäteen valmistautumista varten. Aiheet on monissa työyhteisöissä päätetty etukäteen ja usein myös sisältö on määritetty tarkkaan. Tyypillisiä tavoitteita ovat työntekijän tavoitteet ja tulokset, työtyytyväisyys, kehittämistarpeet, resurssit, henkilökohtainen kehityssuunnitelma, palaute ja yleinen keskustelu organisaation toiminnasta. (Juholin, 2004, 130-131.)

11.2.3 Valintahaastattelu

Valintahaastattelu käydään mahdollisen tulevan alaisen ja esimiehen välillä. Siinä esimiehen on tarkoitus selvittää, millainen mahdollinen työntekijä on ja miten hän sopisi avoinna olevaan työtehtävään. Haastattelun sisältö ja muoto voivat vaihdella paljonkin riippuen avoinna olevasta työstä. Se koostuu kuitenkin useimmiten samanlaisesta rungosta, johon kuuluu hakijan ominaisuuksien selvittäminen, tiedon antaminen työtehtävästä ja yrityksestä sekä haastattelijan työ ja taustat. (Åberg, 1997, 76.)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijan vastuulla on virittää tilanne otolliseksi hyvin toimivaa haastattelua varten. Sen saavuttamiseksi voi seurata seuraavaa kolmea ohjetta: Ensin tilanne rentoutetaan eli avataan hieman kevyemmällä osuudella, kuten esittelyllä ja pienellä small-talkilla. Seuraavaksi kerrotaan haastattelun pelisäännöt eli sen tarkoitus, eteneminen, aikataulu ja tietojen käyttö. Kolmanneksi haastattelijan tulisi avata, mitä hakijalta odotetaan haastattelussa, kuten esimerkiksi kysymysten esittämistä tai vuoropuhelua. Kun haastattelu päättyy, on tärkeää jättää hyvä mielikuva tilanteesta. Haastattelu vedetään yhteen, kerrotaan mitä seuraavaksi tapahtuu ja kiitetään kiinnostuksesta. (Åberg, 1997, 77.)

11.2.4 Motivointi ja delegointi

Motivoinnissa esimies ”myy” ideaansa alaisilleen, asiakkaalle tai omalle esimiehelleen. Suostutteleva viestintä vaatii aina valmistautumista etukäteen. Tilanteeseen on luotava sopiva ilmapiiri. Motivointiin liittyy olennaisesti delegointi, jossa esimies luovuttaa osan tehtävistään ja tarvittavan toimivallan alaiselleen. Delegointi voi olla haasteellista ja ainakin seuraavia puutteita on syytä välttää: Liian huonosti täsmennetty tehtävä, toimivaltaa ei anneta tarpeeksi, valvontaa ei ole tai sitä on liikaa, tai alainen ei selkeästi ota tehtävää vastaan, delegoi sen edelleen alaspäin, tai on liian urautunut uusien tehtävien vastaanottamiseen. (Åberg, 1997, 77-80.)

11.2.5 Muutos- ja kriisiviestintä

Muutokset kuuluvat organisaatioihin ja ne aiheuttavat aina kiinnostusta. Positiivisista muutoksista kertominen on yleensä helppoa, kun taas negatiiviset uutiset ovat joskus niin vaikeita, että niistä yritetään jopa vaieta. Kun organisaatio on muutosvaiheessa, se tarvitsee jonkinlaisen ohjelman tai politiikan muutosviestintää varten, vaikka viestintästrategia olisikin olemassa. Tärkeintä on pitää työntekijät ja muut sidosryhmät jatkuvasti tietoisena tilanteesta ja siitä, mihin suuntaan se kehittyy. (Ikävalko 1999, 112-113.)

Esimiehen asema muutosviestinnässä on erittäin keskeinen, paitsi viestien välittäjänä, myös motivaattorina. Avoin tiedonkulku alaisille rakentuu seuraavista asioista: Oleellisen tiedon saanti johtotasolta ja siihen perehtyminen etukäteen, ymmärrettävällä tavalla toimiva tiedonvälitys, kasvokkaisviestinnän ja sähköisen viestinnän hallitseminen, ajan vaaraaminen asian käsittelyyn alaisten kanssa ja myönteisen ilmapiirin luominen. Myönteisen ilmapiirin ja muutokselle suotuisan motivoinnin vuoksi alaisten täytyy myös saada tietoa seuraavista asioista: Mitä tehdään ja mistä syystä, mitä tapahtuisi ilman muutoksen toteuttamista, mitä vaikutuksia muutoksesta on odotettavissa ja miten tuloksia seurataan. (Ikävalko 1999, 116-117.)

Vaikka positiivisista uutisista, kuten vaikka liiketoiminnan laajentamisesta, on paljon helpompaa kertoa, niidenkin kertominen vaatii valmistelua. Näin voidaan välttyä yliodotusten ja tyhjiä lupausten aiheuttamalta vastustukselta. Tärkeintä on kyetä perustelemaan po-

sitiivinenkin muutos taustoja kartoittamalla, vertaamalla muutosta esimerkiksi talouselämän trendeihin ja miettimällä muutoksen todennäköisiä seurauksia. Myös positiivisen muutoksen peruuntumisesta tai näkymien huononemisesta on kerrottava rehellisesti. Negatiivisista muutoksista kerrottaessa kasvokkaisviestintä nousee tärkeään asemaan. Sähköpostin taakse piiloutumalla ei saada aikaan hyvää lopputulosta pitkällä tähtäimellä. Ikävien asioiden kertomiselle on kolme tärkeää muistettavaa asiaa: Asiaan vakavasti suhtautuminen, viivyttelyn välttäminen ja asian ottaminen puheeksi mahdollisimman aikaisin sekä keskustelun käyminen loppuun asti. (Ikävalko 1999, 118-119.)

Kriisiviestintä on muutosviestinnän muoto, jossa ollaan tekemisissä odottamattoman tai nopeasti eskaloituvan tilanteen kanssa. Tärkeintä kriisiviestinnässä on aloitteellinen tiedottaminen ja informaation kulun pitäminen organisaation johdon suunnalta tulevana. Tämä edellyttää paitsi kaikista tiedetyistä asioista kertomista, myös välitöntä tiedonkulkua. Tiedotettavien tietojen on oltava oikeita, eivätkä ne saa sisältää olettamuksia tai esimerkiksi syiden tai syyllisten hakemista tai arviointia. Esimerkiksi onnettomuustilanteissa nykyiset kriisiviestintämallit painottavat ihmisiä ja ihmisyyttä omaisuuden sijaan, sillä se antaa organisaatiosta inhimillisen kuvan. (Ikävalko 1999, 122-123.)

11.2.6 Muut työviestintätilanteet

Monet esimiehen viestintätilanteista ovat spontaaneja ja ne tarvitsevat eri luonteista lähestymistapaa kuin vaikkapa palaverit ja muut muodolliset tilanteet. Tällaisia spontaaneja tilanteita ovat esimerkiksi satunnaiset käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut ja epämuodolliset työryhmät. Niillä ei ole tarkkaa säännöstöä, ne alkavat ja päättyvät hyvinkin erilaisilla tavoilla. Jos esimies on tottunut lähinnä virallisiin keskusteluihin, voivat tällaiset tilanteet olla vaikeita hahmottaa. Spontaani tai ennakoimaton keskustelu on vapaampaa hierarkioista, jota osaava esimies voi myös hyödyntää. Monia asioita tulee juteltua eri tavalla vapaammassa vuoropuhelussa, joka toisaalta vaatii esimieheltä kykyä heittäytyä vastavuoriseen keskusteluun. Toisaalta esimiehen on jatkuvasti pidettävä huolta vapaan ilmaisun ja tarkoituksenmukaisuuden välisestä rajasta ja kyettävä vetämään raja sille, minkälaisista informaatiota tilanteessa jaetaan ja miten siihen suhtaudutaan. (Puro 2002, 65-68.)

Spontaanissa tilanteessa, kuten käytäväkeskustelussa, tilanne avataan yleensä tervehtimällä. Tervehtiminen on yksi tärkeimmistä noudatettavista ohjeista missä tahansa vastaavan kaltaisessa tilanteessa, sillä sen tekemättä jättäminen vaikuttaa työyhteisön jäseniin eikä sillä ole mitään oletettuja positiivisia vaikutuksia: alaisiaan kohtaan kylmästi toimiva esimies ei saa auktoriteettia, vaan menettää sen. Satunnainen keskustelu näyttäytyy alaisille enemmän esimiehen uskalluksena heittäytyä tilanteeseen virallisen normiston ulkopuolelle. Lisäksi se osoittaa, että esimies huomaa ja välittää alaisistaan. (Puro 2002, 69-70.)

Normaaleissa jokapäiväisissä keskusteluissa esimiehen on lähinnä pidettävä huolta keskustelun vapauden asteesta ja rajanvedosta. Monesti keskusteluissa otetaan kuitenkin esille organisaatioon tai työryhmään liittyviä asioita ja ongelmia. Näissä tilanteissa toimivien ratkaisumallien ja näkökulmien etsintä muistuttaa peliä, jossa esille tuotavat asiat ovat kenttää muokkaavia maaston muotoja. Viestiä voi lähestyä eri suunnilta, joista helpoimmat yleensä jättävät olennaisia asioita huomiotta. Koska asiat tulevat yleensä yllättäen, paras vaihtoehto on yleensä pehmittää asiaa eli ohjata keskustelua asian erilaisiin ratkaisumalleihin tai asian hyväksymiseen myötäelämällä. Tähän kuuluu myös ongelman myöntäminen, jos se oikeasti on olemassa sekä ongelmaan paneutumisen osoittaminen. (Puro 2002, 71-73.)

Pehmentämisen sijaan esimies voi siirtyä myös toiseen äärilaitaan, käyttämään hyökkäystaktiikkaa. Tällöin kyseessä on yleensä provosoivasti ja esimiehen kompetenssia haastaen esille tuotu ongelma, jolle alainen odottaa vastavuoroista vastausta. Näissä tilanteissa ei kuitenkaan saisi reagoida aggressiivisesti, joka tulkitaan yleensä kyvyttömyydeksi. Järkevämpää on keskustella asiasta assertiivisesti eli painokkaasti ja tiukasti osallistumalla. Assertiivisella keskustelulla asiaa ei pehmitetä, mutta se ei myöskään aiheuta pitkää vihanpitoa ja kaunaisuutta. Sen sijaan sillä pyritään löytämään tie eteenpäin rakentavasti tilanteessa, jossa ongelmatilanteet ovat jo niin tulehtuneita, että ratkaisuun vaaditaan jämäkkyyttä. (Puro 2002, 73-75.)

Kolmas ratkaisukeino on kysyminen, jossa voi helpommin yhdistyä pehmeän ja kovemman otteen hyvät puolet. Se on myös riskittömämpi, kunhan ei liitä siihen ironisia tai muita tilanteessa epämiellyttäviä korostuksia. Vilpittömästi esitetyt kysymykset ovat yksi vanhimmista puhetaidon opeista ja ne toimivat edelleen. (Puro 2002, 76.)

12 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on tapa kerätä tietoa erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, asenteista tai arvoista. Mittausvälineenä käytetään kyselylomaketta, jolla vastaajalle esitetään kysymyksiä aiheeseen liittyen. Kyselylomakkeen vastaaja täyttää itse, mutta jos kysely hoidetaan haastatteluna, käytetään haastattelulomaketta, jonka täyttää haastattelija. (Vehkalahti, 2014, 11-12.)

Kyselytutkimuksen mittareista puhuttaessa tarkoitetaan sellaista kysymysten ja väitteiden kokoelmaa, jolla pyritään mittaamaan moniulotteisia ilmiöitä, joihin usein liittyvät mielipiteet ja asenteet sekä arvot. Kyselytutkimuksen mittareiden valinnassa on syytä olla tarkkana, sillä mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen on vaikeaa. Haastattelija joutuu puntaroimaan esimerkiksi, olivatko osallistujat perusjoukkoa, olivatko vastaukset kattavia ja oliko niitä riittävästi, toimivatko mittarit toivotulla tavalla tai mittasivatko kysymykset tutkittavaa asiaa. Mittareita voi rakentaa itse tai tarvittaessa voi käyttää ns. valmiita mittareita, jos ne soveltuvat tutkimuksen tekemiseen. (Vehkalahti, 2014, 12.)

Kyselytutkimus on suurimmilta osin määrällistä tutkimusta, jonka tulkintaan käytetään tilastollisia menetelmiä. Kyselyn aineistot koostuvat mitatuista luvuista, sillä tapana on vastata kyselyiden sanallisiin kysymyksiin numeerisesti. Sanallista vastausvaihtoehtoa tarjotaan, jos kysymykseen on epäkäytännöllistä vastata numeerisesti tai se tarvitsee selvittäviä lisätietoja. Molempien vastausmenetelmien käytöllä voidaan päästä käsiksi syvemmälle yksityiskohtiin, kuin pelkkiä numeerisia arvoja analysoimalla. Tärkeintä on tarkoituksen mukaisuus tutkittavan ilmiön suhteen. (Vehkalahti, 2014, 13.)

12.1 Mittaaminen

Kyselytutkimuksen mittareita laadittaessa on tärkeää erottaa eritasoiset käsitteet toisistaan. Kiinnostuksen kohteet ovat monesti abstrakteja, kuten vastaajan asenne tiettyä asiaa kohtaan, mutta kysymys on saatava esitettyä sanallisesti. Käsitteitä on tällöin työstettävä ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon, eli operationalisoitava. Samalla huomataan arkielämän tilanteille ominainen piirre, moniulotteisuus. Mielipide jotain asiaa kohtaan on abstrakti käsite, joka johtuu monesta asiasta. Kun mielenkiinnon kohteen jakaa

useaan taustatekijään, se aukeaa tutkittavaksi ja mitattavaksi paljon helpommin. (Vehkalahti, 2014, 17-19.)

Tutkimuksen onnistuminen riippuu kyselylomakkeen laadusta. Tärkeintä on käyttää sisällöllisesti oikeita kysymyksiä, niin että ne ovat mielekkäitä myös tilastollisesti. Tutkimusasetelmaa hahmotellessa ja lomaketta suunnitellessa kannattaa apuna käyttää mittausmallihahmotelmaa, johon merkataan ilmiön ulottuvuudet eli peruskysymykset kuten ”Mitä tutkitaan?” tai ”Mistä ilmiö koostuu?”. Niistä piirretään nuolet käytännössä mittauksessa käytettäviin kysymyksiin ja väitteisiin, eli osioihin. Jokaista kysymysulottuvuutta kohti olisi hyvä olla ainakin muutama osio. Osiot ovat yksittäisiä kysymyksiä tai väitteitä, mittarit useista osioista koostuvia joukkoja, jotka mittaavat toisiinsa liittyviä asioita. (Vehkalahti, 2014, 20-23.)

Osiot voivat avoimia tai suljettuja. Avoimeen osioon vastataan tekstillä omin sanoin, suljetuissa osioissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Vaihtoehtojen tulee olla toisensa poissulkevia eli ne eivät saa limittyä. Molempia käytetään kyselyissä, avointen toimiessa paremmin syvemmän tiedon keräämisessä, ja suljettujen tilastollisessa analyysissä. Osiot ovat tutkimuksen mittausväline ja ne voidaan tiivistää kolmeen mittautasoon: Luokitteluun, joka on laadullinen mittautapa (esim. työtehtävä); järjestämiseen, joka perustuu vaihtoehtojen sisältöön (esim. koulutustaso); sekä mittaamiseen, jolla saadaan numeerista dataa (esim. ympyröi tilannettasi vastaava vaihtoehto). Numeerisessa mittauksessa neutraali keskimäinen vaihtoehto on suositeltavaa sisällyttää mukaan, koska sen puuttuminen voi aiheuttaa vastaamattomuutta, ja neutraali vastaus on parempi kuin ei vastausta ollenkaan. (Vehkalahti, 2014, 17-36.)

12.2 Aineiston käsittely ja tiivistäminen

Kun aineisto on saatu kerättyä, siihen voi alkaa tutustua esikäsittelyllä. Ensin aineisto kannattaa selailla läpi ja etsiä sekä korjata virheet, etteivät ne päädy lopulliseen tuotokseen. Aineistosta voi laatia havaintomatriisin, joka koostuu vastauksista eli havainnoista vaakariveillä ja muuttujista pystyriveillä. Jokaista osiota vastaa yksi tai useampi muuttuja, esimerkiksi osion juokseva numero. Seuraavaksi voi siirtyä tiedon tiivistämiseen ja yksittäisten muuttujien tarkasteluun tekemällä niistä jakaumat ja hakemalla tärkeimmät tunnusluvut, kuten keskiarvot ja keskihajonnan. (Vehkalahti, 2014, 51-56.)

Yhtä muuttujaa tarkastellessa joutuu väistämättä ottamaan huomioon jonkin toisen muuttujan tietoja. Kun siirrytään tutkimaan kahta muuttujaa yhtä aikaa, päästään tutkimaan muuttujien välisiä yhteyksiä ja tarkastelemaan mahdollisia korrelaatioita. Helpoin tapa tutkia kahta eri muuttujaa on ristiintaulukointi, josta nähdään muuttujien väliset vaikutukset helposti. (Vehkalahti, 2014, 67-68.)

Kun aineistoa aletaan tiivistää, otetaan käyttöön tilastolliset mallit ja menetelmät. Niiden tavoitteena on ilmaista tutkittavasta ilmiöstä mielenkiitoisia tuloksia. Yleensä aineisto muodostaa satunnaisotoksen määrittelystä perusjoukosta. Otoksen avulla tehdään arvioita joukon ominaisuuksista, odotusarvoista ja korrelaatioista. Nämä ominaisuudet ovat nimeltään parametreja ja arviointia kutsutaan estimoinniksi. Tätä johtopäätösten tekemistä kutsutaan tilastolliseksi päättelyksi. (Vehkalahti, 2014, 87-88.)

12.3 Havaintojen vertailu

Havaintojen vertailu tarkoittaa aineiston tutkimista varsinaisiin kysymyksiin vastaamista varten ja siihen kuuluu monenlaista järjestelyä, valikointia, luokittelua ja ryhmittelyä. Vertailussa voi käyttää apuna erityistä mittauskehikkoa, joka on täydennetty versio aiemmin mainitusta mittausmallista. Siihen lisätään nyt vertailuperuste ja tulosasteikko. Vertailuperuste voi perustua vaikkapa kansainvälisiin kriteereihin, ja joskus tutkijan täytyy löytää niitä itse. Tulosasteikossa vertailun tulokset asetetaan vertailuperusteen mukaiseen järjestykseen. Se voi kuvata esimerkiksi havainnoista muodostettua ryhmitystä, luokitusta tai enustetta. (Vehkalahti, 2014, 121-123.)

13 Yhteenveto

Kehitystehtävän aiheena oli sisäisen asiakaspalvelun ja sisäisen markkinoinnin tilan selvittäminen ja kehittäminen kohdeyrityksessä. Alun perin kehitystehtävä koostui kolmesta osa-alueesta, sisäisestä asiakaspalvelusta, sisäisestä viestinnästä ja yhteistyöstä. Myöhemmin kehitystehtävän pääpointit tarkentuivat koskemaan kahta pääaihetta, sisäistä asiakaspalvelua ja sisäistä markkinointia. Kehitystehtävä oli niin laaja, että se oli järkevintä toteuttaa kahden opiskelijan tekemänä.

Tutkimusongelmaksi määritettiin aiheen mukaisesti sisäisen markkinoinnin eli yhteistyön, sekä sisäisen viestinnän haasteet yrityksessä. Tutkimusongelman keskiössä olivat esimiestyöskentely, työyhteisön viestintä ja yhteistyö, sekä yleinen viestintä ts. informaatioviestintä. Päättävöitteena oli saada entistä parempi kokonaiskuva yrityksen tilanteesta tällä hetkellä, jotta ongelmiin päästäisiin etsimään helpommin ratkaisuja. Samalla kyselyn toivottiin antavan entistä selkeämpi kuva työntekijöiden motivaatiosta, viihtymisestä ja sitoutumisesta yrityksen linjaan, päätöksiin ja tulevaisuuteen.

Yrityksen sisäisen markkinoinnin ja sisäisen viestinnän tila selvitettiin kyselytutkimuksella, joka lähetettiin koko henkilöstölle. Kyselyn vastaajista rajattiin pois vasta konsernissa työnsä aloittaneet henkilöt. Kehitystyön tutkimustavaksi valittiin toimintatutkimus, jonka pääpointteja ovat käytännönläheisyys, teorian ja käytännön yhdistäminen, sekä organisaation kehittäminen toimintatapoihin vaikuttamalla. Vastausten perusteella etsittiin aiheiden kipupisteet ja kehityskohteet, sekä määritettiin suunnitelmia jatkotoimille.

Teoriaosuudessa lukijalle on tarkoitus muodostua kokonaiskuva ja ymmärrys sisäisen markkinoinnin ja sisäisen viestinnän merkityksestä yrityksen liiketoiminnalle. Sisäisen markkinoinnin teoriassa tarkastellaan mitä sisäinen markkinointi on, mitä se tarkoittaa yrityksen toiminnassa ja mikä onnistuneen sisäisen markkinoinnin merkitys on yrityksen työyhteisön yhteistyön kannalta. Sisäinen viestinnän teorian pohja on yleisessä yhteisöviestinnässä, ja se kattaa myös viestinnän suunnittelun ja viestintästrategiat, projektiviestinnän, informaatioviestinnän, yleisimmät viestintätilanteet ja viestinnän häiriöt.

Imagonilla järjestettyyn henkilöstölle ja johtoon suunnattuun kyselytutkimukseen osallistui henkilöitä kaikista konsernin yhtiöistä, yhteensä kyselyyn vastasi 51 % koko henkilöstöstä. Kyselytutkimuksen tulokset käsiteltiin siten, ettei yksittäisen henkilön vastauksia eroteltu toisistaan.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella valittiin ne osa-alueet, joiden kehittämisellä nähtiin olevan isoin merkitys yrityksen toimintaan. Jokaiselle kehityskohteelle pyrittiin määrittämään toimenpide-ehdotuksia, joko konkreettisia toimenpiteitä tai sitten ehdotuksia minkä suuntaisia toimenpiteitä kohde yrityksessä tulisi tehdä. Toimenpiteitä määritettäessä kyselytutkimuksen tulosten lisäksi hyödynnettiin tietoa kohdeyrityksen tämän hetkistä toimintamalleista ja dokumentaatiosta. Tutkimustuloksista löydettiin kehityskohteita jokaisella pääalueella. Toiset kehityskohteista olivat pienempiä ja osa vaatii enemmän resursseja. Ehdotetut toimenpiteet helpottavat toteutuessaan sekä pääkehityskohteita että muita esille nousseita haasteita kohdeyrityksen sisäisessä markkinoinnissa ja sisäisessä viestinnässä.

Lähteet

Sisäinen markkinointi

Kirja:

Grönroos Christian. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WSOYpro Oy; 2009

Juuti Pauli. *Johda henkilöstö asiakaspalvelukeskeisyyteen*. PS-kustannus; 2015

Isoherranen Kaarina, Rekola Leena, Nurminen Raija. *Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy; 2008

Lämsä Anna-Maija, Päivike Taru. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Porvoo: Edita Publishing Oy; 2013

Lämsä Anna-Maija, Uusitalo Outi. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita Publishing Oy; 2003

Lecklin Olli. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum; 2006

Aro Antti. *Työilmapiiri kuntoon*. Helsinki: Alma Talent Oy; 2018

Salminen Jari. *Onnistu tiimityössä -Tiimin jäsenen kirja*. Helsinki: J-Impact Oy; 2017

Perttula Ville (2019). *Kuinka tiimin älystä saa kaiken irti*. Kauppalehti Optio 14/2019.

Internet-sivut:

Organisaatiot ja työyhteisöt muutoksessa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.12.2019. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/orgmuutoksessa/asiaa-yhteistyosta/>

Kalliomaa, Sami. *Sisäinen markkinointi johtamisena*. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja 2009. Hakupäivä 26.1.2020.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/21306/9789513936419.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sisäinen viestintä

Kirja:

Åberg, L. (1996). *Viestintä – tuloksen tekijä*. 5. p., Helsinki: Inforviestintä Oy.

Ikävalko, E. (1999). *Käytännön tiedottaminen*. 4. p., Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. (2004). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 3. p., Hämeenlinna: Karisto Oy.

Korhonen, N & Rajala, R. (2011). *Viestinnän prosessointi – Koreografia kaaokselle*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Honkala, P & Kortetjärvi-Nurmi, S & Rosenström, A & Siira-Jokinen, S. (2014). *Linkki – työyhteisön viestintä*. Porvoo: Bookwell Oy.

Åberg, L. (2002). *Viestinnän johtaminen*. 2. p., Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous*. Juva: WS Bookwell Oy.

Karlos, A. & Martinsuo, M. & Kujala, J. (2006). *Projektiliiketoiminta*. WSOY oppimateriaalit Oy.

Puro, J-P. (2004). *Onnistu viestinnässä*. Juva: WS Bookwell Oy.

Koskela, L. & Koskinen, J. & Lankinen, P. (2007) *Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa*. Juva: WS Bookwell Oy.

Puro, J-P. (2002) *Esimiehen viestintätaidot*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Åberg, L. (1997). *Esimiehen viestintäopas*. 3. p., Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. p., Porvoo: Bookwell Oy.

Juuti, P. & Rovio, E. (2010) *Keskusteleva johtaminen*. 2. p., Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Internet-sivut:

Souli.fi, (2014, 22. toukokuuta). Å niin kuin Åbergin pizza. Haettu 17.7.2019 sivustolta Souli, internetosoite: <https://www2.souli.fi/nakokulma/niin-kuin-abergin-pizza/>

Tervola, M. (2008, 3. helmikuuta). Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Haettu 30.7.2019, sivustolta Talouselämä, internetosoite: <https://www.talouselama.fi/uutiset/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat/032fc490-50c4-30a6-b321-13de56d3057e>

Leppäniemi, M. (2019, 22. tammikuuta). Hyvä arkiviestintä mahdollistaa tasa-arvoisen dialogin. Haettu 27.8.2019 sivustolta Kumppania, internetosoite: <https://kumppania.fi/2019/01/22/hyva-arkiviestinta-mahdollistaa-dialogin/>


Asikainen, S. (2017, 4. huhtikuuta). Some yrityksen sisäisessä viestinnässä. Haettu 27.8.2019 sivustolta Kupli, internetosoite: <https://www.kupli.fi/some-yrityksen-sisaisessa-viestinnassa/>

TutkimusmenetelmäKirja:

Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Oy Finn Lectura Ab.

Liitteet

Tiedote henkilöstökyselystä




HENKILÖSTÖKYSELY

Henkilöstökysely on erinomainen keino selvittää oman henkilöstön hyvinvoinnin tilaa, tarpeita ja mielipiteitä eri aihealueista sekä löytää tärkeimmät kehityskohteet. Kyselyn tuloksien avulla yrityksen johto saa tärkeää tietoa työyhteisön ja yrityksen kehittämiseen. Samalla henkilöstö saa oman äänensä kuuluviin.

Henkilöstökyselyn aiheena on sisäinen asiakaspalvelu ja sisäinen viestintä. Kysely järjestetään helmikuun aikana koko konsernin henkilöstölle.

Kysely toteutetaan osana YAMK tutkintoon kuuluvaa opinnäytetyötä Sisäisen asiakaspalvelun ja sisäisen viestinnän tilan tutkiminen ja kehittäminen Imagon konsernissa. (Lisätietoja: Heidi Rönkkö ja Samuli Kemppainen)

imagon



EMPLOYEE SURVEY

Employee survey is an excellent way to find out the employees' status of well-being at work, their needs and opinions on different topics and to identify the main development areas. Survey results provide the company management important information on what the development needs are to improve the work community and the company. At the same time, it gives employees the opportunity to be heard.

This employee survey focuses on internal customer service and internal communications. The survey will be conducted during February and will be sent to all Imagon Group personnel.

This employee survey is carried out as part of the master's degree thesis Internal customer service and internal communications. (For more information contact Heidi Rönkkö and Samuli Kemppainen)

imagon

Henkilöstökyselylomake suomeksi ja englanniksi

HENKILÖSTÖKYSELY IMAGON KONSERNI HELMIKUUN 2020

VASTAAJAN PERUSTIEDOT

1. Sukupuoli (Tämä kohta on vapaaehtoinen)

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

2. Ikä

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ Yli 55

3. Pohjakoulutus (valitse korkein aste, josta olet valmistunut)

- ☐ Peruskoulu/Kansakoulu
- ☐ Lukio
- ☐ Ammattikoulu/Ammattiopisto
- ☐ Ammattikorkeakoulu
- ☐ Ammattikorkeakoulu, ylemmän asteen tutkinto
- ☐ Korkeakoulututkinto, alemman asteen tutkinto
- ☐ Korkeakoulututkinto, ylemmän asteen tutkinto

4. Työsuhteen pituus Imagonilla

- ☐ 0-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

5. Toimiasema

- ☐ Työntekijä
- ☐ Toimihenkilö
- ☐ Ylempi toimihenkilö

6. Esimiestehtävä

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

ESIMIESTOIMINTA

Tämän osion kysymykset koskevat esimiestyötä, esimiesviestintää, yhteistyötä sekä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Vastaa jokaiseen väittämään valitsemalla omasta mielestäsi parhaiten sopiva vastausvaihtoehto.

7. Työtehtävät ja johtaminen

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Työtehtäväni on määritelty selkeästi ja tiedän omat vastualueeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut työhöni riittävän perehdytyksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa selkeät tavoitteet työlleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa työni hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvitsen esimiestäni päivittäin työni hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitan esimieheni tarvittaessa kohtuullisessa ajassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelemme esimieheni kanssa vuorovaikutteisesti työtehtävien hoitamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni päättää työtavoista ja töiden aikatauluttamisesta keskustelematta asiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen esimieheni kohtelevan minua tasavertaisesti muiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn esimieheni kanssa keskustelemaan myös hankalista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tarvittavat työkalut työni hoitamiseen kiitettävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Yhteistyö ja johtaminen

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Esimieheni kannustaa yhteistyöhön oman osaston sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannustaa yhteistyöhön eri osastojen ja toimintojen välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni korostaa hyvän asiakaspalvelun tärkeyttä kaikessa toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, motivaatio ja uuden oppiminen

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Pystyn vaikuttamaan työtehtäviini ja niiden aikatauluttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut ja ylpeä työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työlläni olevan merkitystä toimituksen onnistumisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannustaa tekemään kehitysehdotuksia liittyen omaan työhöni sekä yrityksen toimintatapojen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni palautetta työstäni säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn työssäni kehittämään itseäni ja oppimaan uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mitä muuta palautetta haluat antaa esimiestoiminnasta?

TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ

Tässä osiossa tarkastellaan työyhteisön vuorovaikutusta, viestintää ja yhteistyötä. Sisäisellä asiakaspalvelulla tarkoitetaan henkilöstön ja eri toimintojen välistä yhteistyötä, miten palvelemme ja autamme toisiamme tekemään parhaamme. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan jokapäiväistä yhteydenpitoa ja tiedon jakamista yrityksen sisällä. Vastaa jokaiseen väittämään valitsemalla omasta mielestäsi parhaiten sopiva vastausvaihtoehto.

11. Työyhteisön yhteistyö ja sen merkitys

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri miel	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Mielestäni eri toimintojen välinen yhteistyö on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä esiintyy välinpitämättömiä asenteita, jotka haittaavan työn tekemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työyhteisö on palveluhenkinen ja työtä tehdään yhdessä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäselvissä tilanteissa tiedän keneltä voin kysyä apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäselvissä tilanteissa saan apua ensimmäiseltä henkilöltä jolta kysyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa ajankohtaisista asiakasprojekteista ja niiden hoitamiseen liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on riittävästi tietoa yrityksen tuotteista voidakseni suoriutua hyvin työtehtävissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Omat viestintä- ja asiakaspalvelutaitoni

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri miel	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Omat työtapani ovat mielestäni hyvän sisäisen asiakaspalvelun mukaisia (toimintojen välinen yhteistyö)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen valmis muuttamaan työtapani parantaakseni omaa sisäistä asiakaspalveluani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan mielelläni työtovereitani onnistumaan omassa työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvitän itse aktiivisesti mitkä ovat sisäisten asiakkaideni tarpeet, ja pyrin toimimaan niiden mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että oma viestintäni on selkeää ja vastaanottaja ymmärtää asiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen oman työni merkityksestä seuraavaan työvaiheeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän kuka hoitaa ja vastaa mistäkin asiasta tilaus-toimitusprosessissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen oman työni merkityksestä koko tilaus-toimitusprosessissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän miten toimitan työni oikealla tavalla seuraavaan vaiheeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että kielitaitoni on puutteellinen asioidessani muulla kuin äidinkielelläni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Työtehtäviin liittyvä viestintä ja tiedonkulku

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri miel	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Saan muilta tarvittaessa apua suoriutuakseni hyvin omassa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviin liittyvä suullinen tiedonkulku on selkeää ja riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviin liittyvä viestintä sähköpostilla on selkeää ja riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviin liittyvä tiedonkulku puhelimella on selkeää ja riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni työhön liittyviä viestintäkanavia käytetään oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni työhön liittyviä viestintäkanavia käytetään asiallisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni työhön liittyvä suullinen viestintä on asiallista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Miten koen työyhteisön onnistuneen sisäisessä asiakaspalvelussa

	1. Huonosti	2. Välttävästi	3. Kohtalaisesti	4. Hyvin	5. Erinomaisesti
Auttavaisuus: Halukkuus palvella ja tehdä yhteistyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Täsmällisyys: Kyky toimittaa tarvittava tieto välittömästi ja joutuisasti pyynnön saavuttua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä: Taito pitää sisäinen asiakas informoituna palveluun liittyvistä asioista, muutoksista yms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aineelliset välineet: Käytettyjen välineiden, materiaalien ja kirjoitetun informaation käytettävyys, selkeys ja riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavuus: Yksilön kyky tuottaa pyydetty palvelu asetetun laadun mukaisesti niin, että se sisältää riittävän ja täsmällisen tiedon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammatillisuus: Kykyjen, taitojen ja kokemukseen liittyvien asioiden osaaminen, jotta tarvittava palvelu voidaan tuottaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamuksellisuus: Kyky käsitellä luottamuksellista tietoa ja hoitaa arkaluontoisia tilanteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmius: Sellaisten resurssien omaminen, joiden avulla voidaan tuottaa sisäistä palvelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harkitsevuus: Sisäisen asiakaspalvelijan kyky tunnistaa sisäinen asiakas sekä ymmärtää ja luottaa sisäiseen asiakkaaseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Miten sisäistä asiakaspalvelua ja sisäistä viestintää pitäisi parantaa?

IMAGONIN YLEINEN VIESTINTÄ

Tässä osiossa tarkastellaan Imagonin yleistä viestinnän tasoa. Vastaa jokaiseen väittämään valitsemalla omasta mielestäsi parhaiten sopiva vastausvaihtoehto.

16. Imagonin arvot ja toiminta

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Yrityksen arvot (luovuus, luotettavuus ja yhteistyö) ovat minulle tuttuja yrityksen viestinnän ja työn tekemisen kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen arvot vaikuttavat omaan työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa yrityksen tärkeistä sisäisistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa työsuhteeseen liittyvistä tärkeistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa yrityksen toimintaan liittyvistä muista muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön viestinnässä arvostetaan ja kehitetään myönteisiä asenteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Miten hyödylliseksi koet Imagonin eri informaatiokanavat

	1. En lainkaan hyödylliseksi	2. Jokseenkin hyödylliseksi	3. En osaa sanoa	4. Melko hyödylliseksi	5. Erittäin hyödylliseksi
Infonäytöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagon Inside	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoisku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infotaulut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5S-kierros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infotilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöopas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalinen media (Facebook, Instagram, whatsapp)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Mihin informaatioviestinnän osa-alueeseen toivoisit parannusta Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- ☐ Organisaatiomuutokset
- ☐ Asiakkuudet
- ☐ Selkeys
- ☐ Määrä
- ☐ Muu

OMAT KOMMENTIT

19. Mitä muuta haluaisit tuoda esille Imagonin sisäisestä asiakaspalvelusta ja sisäisestä viestinnästä?

Personnel query Imagon group February 2020

ANSWERER BACKGROUND INFORMATION

1. Gender (This question is voluntary)

- ☐ Woman
- ☐ Man

2. Age

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ Over 55

3. Education (select the highest degree you have graduated from)

- ☐ Grade school
- ☐ High school
- ☐ Trade or vocational school
- ☐ College or polytechnic
- ☐ College or polytechnic, masters degree
- ☐ University
- ☐ University, masters degree

4. Employment length at Imagon

- ☐ 0-2 years
- ☐ 3-5 years
- ☐ 6-10 years
- ☐ over 10 years

5. Toimiasema Work field

- ☐ Employee
- ☐ Official / clerk
- ☐ Higher official

6. Manager position

- ☐ Yes
- ☐ No

MANAGEMENT

This part of the query is about management work, management communication, cooperation and possibilities to influence your own line of work.

7. Work assignments and management

	1. Completely disagree	2. Somewhat disagree	3. Don't agree or disagree	4. Somewhat agree	5. Completely agree
My work assignments have been defined clearly and I know my areas of responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have been familiarized to my work well enough	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager gives clear goals to my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager gives me enough information to handle my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I need my manager daily to handle my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I reach my manager in reasonable time if in need	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager and I discuss how to handle work assignments in an interactive or conversational way	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager makes decisions on work assignment schedules and working habits without discussing it beforehand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel my manager treats me equally with others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can talk difficult issues with my manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have the tools needed to handle my work assignments excellently	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Cooperation and management

	1. Completely disagree	2. Somewhat disagree	3. Don't agree or disagree	4. Somewhat agree	5. Completely agree
My manager encourages cooperation inside my own department	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager encourages cooperation between departments and different operations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager emphasizes the importance of good client service in every part of work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Possibilities to influence your own line of work, motivation, learning of new

	1. Completely disagree	2. Somewhat disagree	3. Don't agree or disagree	4. Somewhat agree	5. Completely agree
I can influence my line of work and the scheduling of assignments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I'm excited and proud of my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that my work has an influence to succeeding of a delivery or project	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager encourages me to make improvement suggestions regarding my own work, and working policies in general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager gives me feedback of my work regularly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can improve myself and learn new things in my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Do you have other feedback to give about management area?

WORK COMMUNITY COMMUNICATION

This part of the query focuses on work community interaction, communication and cooperation.

Regarding the questions to come: "Internal customer service" means cooperation between personnel and different functions or operations within the company. It's about how we serve and help each other to make our best every day. "Internal communications" means everyday communication and information sharing within the company.

11. Work community cooperation and its significance

	1. Completely disagree	2. Somewhat disagree	3. Don't agree or disagree	4. Somewhat agree	5. Completely agree
MI think cooperation between different functions or operations is important for a working company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There are indifferent attitudes in work community that hinder normal work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel the work community is service oriented and people are working towards common goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In uncertain issues I know who to turn to	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In uncertain issues I get help from the first person I turn to	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get enough information about current customer projects and things related in handling them	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel I have enough information of the products company manufactures to do my job well	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Personal communication and customer service skills

	1. Completely disagree	2. Somewhat disagree	3. Don't agree or disagree	4. Somewhat agree	5. Completely agree
My own working habits reflect good internal customer service (cooperation between functions or operations)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I'm ready to change my working habits to better my internal customer service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I'm happy to help my co-workers to succeed in their work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I actively examine the needs of my internal customers and aim to work on them	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel my communication is clear and the receiver understands what I'm telling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I'm aware of the impact my work has to the next work phase (when it moves to somebody else)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know who handles which areas in order-delivery process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I'm aware of the impact of my work to the order-delivery process as a whole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know how to deliver my work to the next phase of the order-delivery process in correct way	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel my language skills are not sufficient when using other than my main language	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Work related internal communications

	1. Completely disagree	2. Somewhat disagree	3. Don't agree or disagree	4. Somewhat agree	5. Completely agree
I receive help when in need to manage my work better	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work related spoken communication is sufficient and clear	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work related email communication is sufficient and clear	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work related phone communication is sufficient and clear	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel work related information channels are being used right	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel work related information channels are being used appropriately	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel work related spoken communication is appropriate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Personal opinion on how the work community has succeeded in internal customer service

	1. Badly	2. Mediocre	3. Moderately	4. Fine	5. Excellently
Helpfulness: Willingness to serve and cooperate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Punctuality: Ability to deliver needed information fast after the request has arrived	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication: Ability to keep internal customers informed about changes or other issues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Material equipment: The usability, sufficiency and clearness of the used tools, materials and written information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reliability: Ability to produce a requested service according to set quality so that needed information is transferred clearly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professionalism: The possession of such talents, abilities and experience that needed service can be produced	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidentiality: Ability to handle confidential information and delicate situations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Readiness: The possession of such resources that needed service can be produced	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considerateness: The ability of the internal customer server to recognize an internal customer, and to understand and trust the customer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Do you have other feedback on how to improve internal customer service and communication?

GENERAL COMMUNICATION AT IMAGON GROUP

This part of the query focuses on general communication

16. Imagon Group values and actions

	1. Completely disagree	2. Somewhat disagree	3. Don't agree or disagree	4. Somewhat agree	5. Completely agree
The values of Imagon (creativity, reliability, cooperation) are known to me through work and internal communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The values of Imagon affect my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I receive sufficient amount of information on the company's important internal issues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I receive sufficient amount of information on the important issues regarding employment relationship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I receive sufficient amount of information on the other company related changes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive attitude is appreciated and developed in internal communications	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel I have a possibility to be part of, and affect the development and decision making in the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. How useful are the different Imagon information channels

	1. Completely disagree	2. Somewhat disagree	3. Don't agree or disagree	4. Somewhat agree	5. Completely agree
Info screens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagon Inside -publication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bulletins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Information boards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5S-round (at production)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Information occasions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personnel guide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social media (Facebook, Instagram, whatsapp)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. In what areas of information communications you wish improvements on. Choose one option or more.

- ☐ Organization changes
- ☐ Customership
- ☐ Clarity
- ☐ Amount
- ☐ Other

PERSONAL COMMENTS

19. What else would you like to bring forth about internal communication and internal customer service at Imagon Group?